

MARCO DE LIDERANÇA EDUCACIONAL

Secretaria de
Educação



PREFEITURA MUNICIPAL DE

BIRIGUI

2026

Prefeita Municipal

Samanta Paula Albani Borini

Secretário de Educação

Fábio Mariano da Paz

Diretora de Ensino Fundamental

Miriá Marques Moreno

Diretora de Educação Infantil

Beatriz Cristine Stábile Faria

Supervisão de Ensino

Andréa Ramos de Oliveira
Maria Angélica Pinto de Arruda
Uillians Eduardo dos Santos

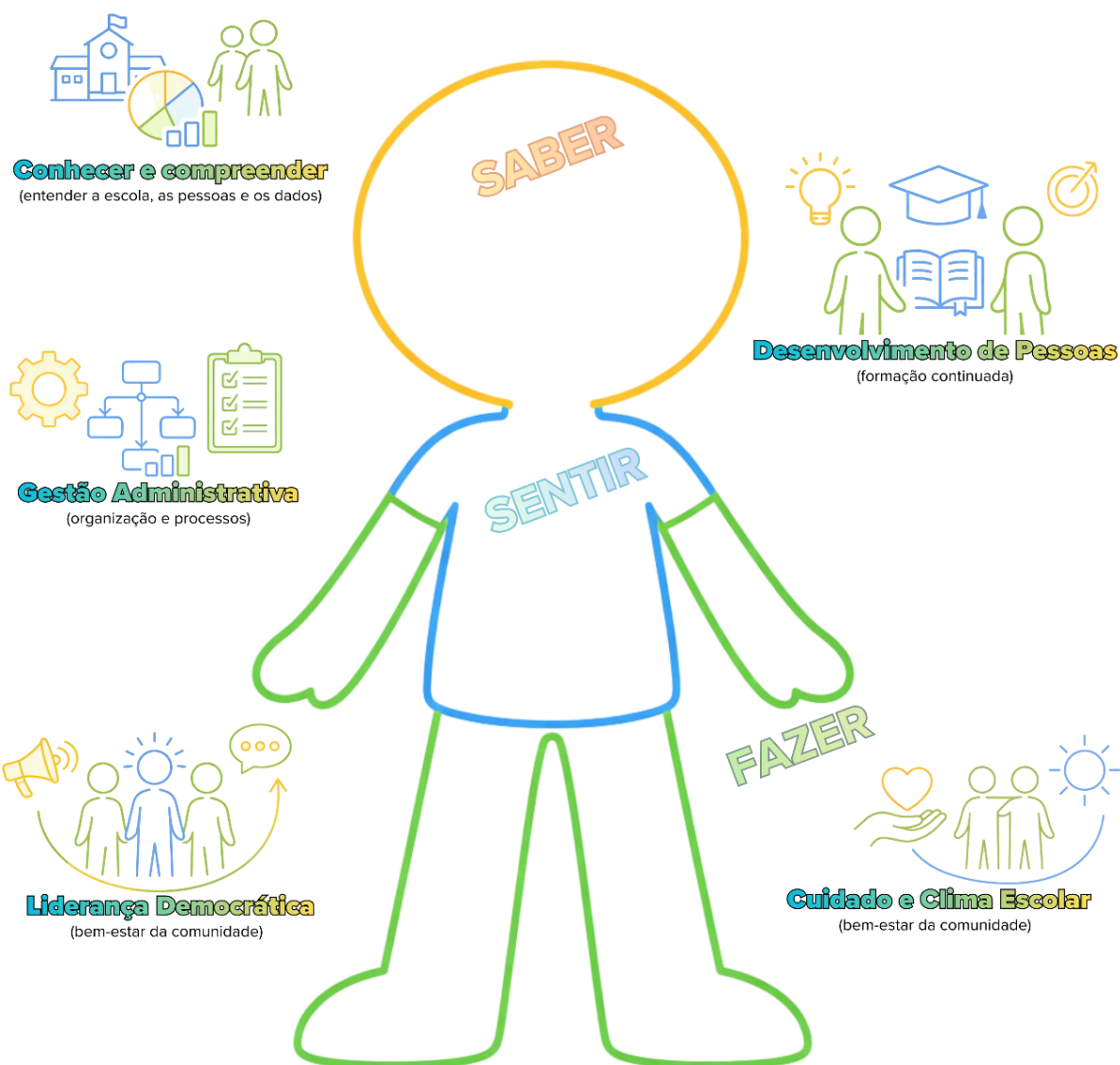
Coord. Geral da Oficina Pedagógica

Sônia Regina Guaraldo

Coordenadores de Área

Flávia Cristiane Frigério
Gladis Iara Anjos Guedes
Karlliny Martins da Silva
Karolyne Aparecida Ribeiro Kusunoki
Maria Lúcia Terra
Natália Bearare de Freitas
Patrick Pacheco Castilho Garcia
Paulo Ricardo Zargolin

PERSONA DO LÍDER EDUCACIONAL DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE BIRIGUI



**Uma identidade comum. Múltiplas funções.
Um mesmo compromisso: a aprendizagem.**

Índice

1. Apresentação	05
2. Introdução <i>Concepção de Competências</i>	07
3. Matriz de Competências de liderança educacional para <i>Coordenadores de Área da Oficina Pedagógica</i>	13
4. Matriz de Competências de liderança educacional para <i>Orientadores e Coordenadores Pedagógicos</i>	19
5. Matriz de Competências de liderança educacional para <i>Diretores dos Centros de Educação Infantil</i>	28
6. Matriz de Competências de liderança educacional para <i>Diretores de Escolas Municipais</i>	41
7. Matriz de Competências de liderança educacional para <i>Vice-Diretores</i>	51
8. Matriz de Competências de liderança educacional para <i>Supervisores de Ensino</i>	55
9. Referências Bibliográficas	61

1. Apresentação

A educação pública é, antes de tudo, um compromisso com o futuro. Cada decisão, cada diretriz e cada política implementada na rede municipal carrega consigo a responsabilidade de assegurar às nossas crianças e estudantes o pleno direito de aprender, de se desenvolver e de construir projetos de vida com dignidade e oportunidades.

É com esse sentido de responsabilidade pública e compromisso institucional que apresentamos o *Marco de Liderança Educacional* da Secretaria Municipal de Educação de Birigui. Este documento é fruto de um processo de reflexão coletiva, escuta qualificada e construção colaborativa com gestores, coordenadores, formadores e equipes diretivas da rede. Ele representa um passo estruturante na consolidação de uma política educacional orientada por princípios claros, competências definidas e intencionalidade pedagógica consistente.

Mais do que um referencial técnico, este Marco traduz uma concepção de liderança que articula valores, habilidades e conhecimentos profissionais como dimensões indissociáveis da atuação educacional. Liderar, em nossa rede, significa inspirar pelo exemplo, decidir com base em evidências, agir com ética e justiça, mobilizar pessoas em torno de propósitos comuns e sustentar processos formativos contínuos que impactem positivamente a aprendizagem das crianças.

A Secretaria Municipal de Educação de Birigui reafirma, por meio deste documento, seu compromisso com a formação permanente de seus líderes educacionais, reconhecendo que a qualidade da educação depende diretamente da qualidade da liderança exercida nas escolas, nos Centros de Educação Infantil e nos diferentes setores da rede. Ao estabelecer parâmetros claros de atuação, fortalecemos a coerência institucional, promovemos unidade de propósito e asseguramos maior transparência e responsabilidade nos processos de gestão.

Este Marco também consolida uma visão de educação fundamentada na equidade, na inclusão, na valorização das infâncias e na promoção de práticas pedagógicas intencionais e fundamentadas. Ao alinhar princípios éticos, competências profissionais e

expectativas institucionais, reafirmamos que cada líder educacional é corresponsável pela construção de uma escola pública mais humana, democrática e orientada a resultados que realmente importam: o desenvolvimento integral e a aprendizagem de todos.

Que este documento sirva como referência viva, norteando decisões, qualificando práticas e fortalecendo a identidade profissional daqueles que exercem funções de liderança na rede municipal de ensino de Birigui. Que ele inspire atitudes, sustente escolhas e contribua para que nossa política educacional seja cada vez mais consistente, colaborativa e transformadora.

Seguimos firmes no propósito de consolidar uma educação pública de excelência, com responsabilidade, intencionalidade e compromisso social.

Fábio Mariano da Paz

Secretário Municipal de Educação

Birigui – SP

2. Introdução Concepção de Competências

A consolidação de uma política educacional consistente, equitativa e orientada a resultados requer mais do que diretrizes administrativas: exige uma liderança intencional, ética e tecnicamente qualificada. Nesse contexto, a criação de um **Marco de Liderança Educacional** para a Secretaria Municipal de Ensino de Birigui apresenta-se como uma necessidade estratégica. Trata-se de estabelecer referências claras sobre os princípios, habilidades e conhecimentos que devem orientar a atuação de gestores, diretores e coordenadores, fortalecendo a coerência das decisões, a qualidade das práticas pedagógicas e o alinhamento entre as políticas municipais e as demandas reais das escolas.

Um Marco de Liderança não apenas organiza expectativas institucionais, mas também promove unidade de propósito, transparência nos processos e clareza nos papéis. Ele contribui para consolidar uma cultura de responsabilidade compartilhada, aprendizagem contínua e melhoria sistêmica, assegurando que a liderança educacional esteja comprometida com o direito à educação de qualidade para todos os estudantes da rede municipal.

Nesse sentido, o Marco estrutura-se em três dimensões complementares: **Princípios e Valores, Habilidades e Conhecimentos Profissionais**, que, integrados, fundamentam uma atuação ética, estratégica e transformadora.

Reconhecemos que as diferentes funções de liderança educacional assumem características e responsabilidades específicas, o que naturalmente imprime nuances próprias a cada atuação. Considerando o processo de construção coletiva e reflexão realizado com os distintos grupos da rede, emergiram perspectivas diversas, que serão explicitadas no detalhamento das competências específicas de cada segmento.

Neste momento, apresentamos as competências de caráter mais abrangente — aquelas que, pela sua natureza transversal, se aplicam a todos os grupos de liderança da Secretaria Municipal de Ensino de Birigui, constituindo uma base comum de referência para a atuação institucional.

Princípios e Valores

Os **Princípios e Valores** constituem o alicerce ético e moral da liderança educacional na Secretaria Municipal de Ensino de Birigui. Eles dizem respeito aos recursos pessoais que, ancorados em um sistema de crenças e em valores universais, nas normativas da rede e nos marcos legais da educação brasileira e orientam o comportamento dos líderes, assegurando a coerência entre decisões cotidianas e propósitos educacionais mais amplos.

Mais do que declarações formais, esses princípios funcionam como critérios permanentes de julgamento e ação. São referências que orientam escolhas diante de dilemas, conflitos, pressões institucionais e desafios pedagógicos, garantindo que a atuação da liderança esteja sempre alinhada ao direito de aprender, à dignidade humana e à qualidade social da educação.

Os princípios profissionais fundamentais que inspiram e projetam a ação do líder educacional são:

Ética

Orienta suas decisões e ações como líder educacional no âmbito de valores universais, onde a educação é um direito que pode fazer uma diferença positiva na vida dos alunos. A ética é aplicada em todas as áreas da liderança e em temas tão variados como a definição de processos, tomada de decisão, aspectos relacionados à convivência, inclusão, avaliação, relações de trabalho, trabalho colaborativo, entre outros relevantes.

Confiança

Transmite e constrói confiança através do seu comportamento, facilitando e promovendo relacionamentos positivos e uma colaboração eficaz entre os membros da sua comunidade. Isso aumenta a confiança, por sua capacidade de ser profissionalmente confiável, imparcial e respeitoso. Demonstra integridade, coerência e probidade para atingir os objetivos do estabelecimento educacional.

Justiça social

Orienta sua ação com transparência, imparcialidade e justiça, assegurando o respeito pelo direito à educação sobre qualquer diferença (idade, deficiência, gênero, raça, etnia, religião, crenças e orientação sexual). Valora, promove e reforça a diversidade social e cultural de sua comunidade.

Integridade

Demonstra permanentemente abertura, honestidade, coragem e sabedoria, examinando criticamente suas atitudes e crenças pessoais e profissionais, a fim de proteger e melhorar permanentemente sua prática como líder no campo educacional.

Habilidades

As **Habilidades** referem-se ao conjunto de capacidades comportamentais e técnicas que permitem ao líder educacional implementar processos, mobilizar pessoas e estruturar ações orientadas ao alcance dos objetivos estratégicos da Secretaria Municipal de Ensino de Birigui.

Diferentemente dos princípios — que orientam o “porquê” das decisões —, as habilidades dizem respeito ao “como” a liderança transforma intenções em práticas concretas. Elas se desenvolvem na experiência, na formação continuada e na reflexão sobre a prática, sempre em consonância com os valores institucionais, sem violá-los ou relativizá-los.

As habilidades fundamentais que o líder educacional projeta por meio de suas ações são:

Visão Estratégica

Demonstra a capacidade de pensar criativamente sobre o futuro, analisar contextos emergentes, tendências e aspectos-chave para determinar suas implicações e possíveis resultados em uma perspectiva global. Lidar com o conhecimento e a análise do contexto político, social e cultural e saber que isso terá impacto em sua atividade, de modo que a leve em consideração em suas práticas de liderança e gestão interna. Essa mesma capacidade de compreensão sistêmica se aplica à escola como um todo e, portanto, na compreensão do que acontece a partir das relações e interações de todos os membros da comunidade escolar.

Trabalhar em equipe

Capacidade de coordenar e articular professores e funcionários do estabelecimento, transformando-os em equipes de trabalho com uma missão, objetivos e metas comuns. As equipes são um meio de gerenciar as habilidades e talentos das pessoas, atendendo a objetivos compartilhados, a fim de gerar respostas coletivas aos problemas gerais e específicos.

Comunicar efetivamente

Capacidade de transmitir mensagens de forma eficaz e incentivar a sua aceitação por aqueles que as recebem. Isto implica poder elaborar ideias e transmiti-las claramente, ouvir com atenção e respeitar as opiniões dos outros, particularmente quando elas são diferentes dos propostos e, por fim, assegurar que as mensagens transmitidas tenham sido bem compreendidas e apropriadas por todos os atores envolvidos.

Capacidade de Negociação

A fim de facilitar a obtenção de acordos que tenham o apoio e a aprovação de todos os envolvidos, o líder educacional não evita situações complexas ou possíveis conflitos e os assume com estratégia, método e decisão. Procura compreender a sua origem e persiste em tentar soluções

alternativas em conjunto com todas as partes interessadas. Quando apropriado, cumpre o papel de mediador, promovendo oportunamente conversas para antecipar e resolver conflitos. Isso implicará, por parte do gestor, ter a capacidade de argumentar e convencer.

Aprendizagem ao Longo da Vida

Desenvolve a habilidade e capacidade de serem reflexivos e analisar sua própria experiência de liderança e aprender com ela, pois eles se consideram um aprendiz permanente de sua própria liderança, em particular quando apoia, coordena e dirige a colaboração entre outros profissionais, e envolve-os para avaliar e dar feedback sobre quão bem (ou não) está sendo avançado.

Flexibilidade

Ele é capaz de adaptar seu estilo de liderança às diferentes situações de seu entorno imediato. Considera a contingência e o contexto em que está localizado, o estágio de desenvolvimento da escola e o tipo de mudança educacional e estratégia de melhoria que se aplica.

Empatia

É a capacidade de perceber e compreender a experiência de vida e emoções de outra pessoa em um determinado momento, favorecendo a abertura das pessoas para que se sintam aceitas e respeitadas. A falta de empatia geralmente gera mal-entendidos e conflitos. O líder deve alcançar empatia com sua equipe e comunidade.

Senso de Auto-eficácia

É a crença do indivíduo em relação às suas habilidades pessoais para organizar e empreender as ações necessárias para produzir os resultados esperados. A crença na autoeficácia desempenha um papel fundamental em sua percepção como líder e diretor de um centro educacional.

Resiliência

Capacidade de mudar ou ajustar-se a circunstâncias adversas ou resultados ruins, mantendo altas expectativas de resultados, aprendizagem e desenvolvimento profissional de seus liderados. As habilidades se referem a capacidades comportamentais e técnicas que permitem implementar processos e ações para atingir os objetivos declarados.

Conhecimentos Profissionais

Os **Conhecimentos Profissionais** referem-se ao conjunto de saberes teóricos, técnicos e normativos adquiridos na formação inicial, na formação continuada e na experiência prática, que fundamentam a atuação qualificada da liderança educacional.

No âmbito da Secretaria Municipal de Ensino de Birigui, esses conhecimentos não se restringem à dimensão administrativa, mas articulam gestão, pedagogia e políticas

públicas, assegurando que as decisões estejam sustentadas por evidências, marcos legais e referenciais contemporâneos da educação.

O diferencial do líder educacional está na capacidade de **conectar conhecimento e prática**, transformando teoria em ação estratégica e resultados concretos de aprendizagem.

Os conhecimentos essenciais ao exercício da liderança são:

Liderança Educacional

Conhecer as concepções contemporâneas de liderança educacional permite compreender não apenas as práticas, os tipos e as características desses líderes, mas também os valores e estratégias necessários para implementar processos de melhoria escolar diferenciando o contexto, o nível de desenvolvimento escolar e contingência

Inclusão e Equidade

Conhecimento dos conceitos teóricos de inclusão, equidade e as estratégias para promovê-los, bem como a compreensão das políticas de educação pública sobre este assunto são uma condição fundamental para garantir a aceitação e aprendizagem abrangente de todos os alunos.

Melhoria educacional e mudança

Os líderes devem ter conhecimento das condições organizacionais que permitem iniciar e manter estratégias de mudança, as condições que facilitam ou dificultam, os métodos de auto avaliação, planejamento, monitoramento, avaliação, uso e análise de dados. Faz parte do conhecimento deles estarem atualizados tanto sobre as diretrizes nacionais sobre questões de qualidade institucional ou melhoria da escola, como sobre os padrões de desempenho e o plano de melhoria educacional.

Currículo

O currículo é o marco de planejamento e preparação do ensino, condiciona a criação de ambientes favoráveis para a aprendizagem, ensino, avaliação e reflexão da prática docente. As lideranças devem conhecer e entender as referências nacionais dada pelas bases curriculares, as abordagens e ênfases dos planos e programas de estudo e os padrões de aprendizagem.

Avaliação

Lideranças educacionais sabem os processos avaliativos em diferentes níveis (auto avaliações, avaliações internas e externas) institucionais ou em sala de aula, bem como tipos de avaliação, instrumentos, métodos de análise e sistematização de informações a nível individual e de grupo. Um aspecto relevante no âmbito pedagógico de tais avaliações é distinguir seu uso (avaliações para aprendizagem, avaliação da aprendizagem ou avaliação como aprendizado). Finalmente, as equipes de gerenciamento têm o conhecimento necessário para analisar e interpretar os resultados das avaliações externas nacionais e internacionais, bem como seus regulamentos e alcance.

Práticas

Líderes de ensino-aprendizagem têm conhecimento de metodologias e práticas de ensino eficaz, sabem associar os processos de aprendizagem dos estudantes aos tipos de práticas pedagógicas dos professores, de acordo com o contexto e as necessidades específicas dos mesmos e gerenciar a aplicação educacional das teorias da aprendizagem.

Desenvolvimento profissional

As lideranças educacionais têm conhecimento sobre observação e feedback para os professores em relação às suas práticas de sala de aula. Conhecem metodologias para projetar e implementar planos de desenvolvimento profissional de professores e, de acordo com isso, planejam ações de apoio, processos de acompanhamento e formação contínua; para isso, eles têm conhecimento sobre metodologias de aprendizagem de adultos e acompanhamentos de profissionais de educação em serviço.

Políticas Nacionais e Municipais de Educação

Líderes de gestão conhecem e entendem as políticas educacionais, seu alcance e os efeitos das regulamentações no campo da educação. Eles têm conhecimento detalhado das instituições educacionais, seus papéis e funções dentro da estrutura do Sistema que assegura a Qualidade da Educação.

Gestão de projetos

Eles têm conhecimento de conceitos e técnicas de planejamento, uso e manutenção de recursos materiais, monitoramento de orçamento, bem como gerenciamento de projetos. Para isso, os líderes conhecem metodologias e técnicas para projetar, implementar e monitorar programas e projetos, identificando os marcos de suas etapas e tipos de resultados esperados

3. Matriz de Competências de liderança educacional para Coordenadores de Área da Oficina Pedagógica

Introdução

Esta seção do documento de marco de gestão educacional compila as competências orientadoras para a atuação dos coordenadores de área que exercem funções gratificadas, no âmbito do órgão central (Secretaria Municipal de Educação) como formadores da rede municipal de ensino. Esses profissionais atuam de forma estratégica na condução, no acompanhamento e na avaliação de processos de formação continuada destinados a educadores e gestores dos Centros de Educação Infantil e de professores e gestores das escolas de ensino fundamental – anos iniciais da rede municipal de educação de Birigui.

A Oficina Pedagógica configura-se como um espaço institucional de planejamento, mediação e sustentação das políticas formativas da rede, assumindo papel central na garantia da coerência curricular, da intencionalidade pedagógica e da qualificação contínua das práticas educativas. Nesse contexto, o coordenador de área ocupa uma posição singular: é simultaneamente especialista em um campo do conhecimento ou etapa/modalidade de ensino e gestor de processos formativos de alcance sistêmico, que extrapolam o espaço da escola individual e se materializam no conjunto da rede.

Diferentemente do formador que atua prioritariamente no âmbito da unidade escolar, o coordenador de área da Oficina Pedagógica pensa, organiza e avalia a formação em uma perspectiva macro, articulando diretrizes curriculares, políticas públicas educacionais, demandas institucionais e necessidades reais dos profissionais da educação. Sua atuação exige leitura ampla do contexto, capacidade de articulação intersetorial, domínio conceitual aprofundado e habilidade para transformar orientações gerais em propostas formativas contextualizadas e significativas.

A profissionalidade desse formador constrói-se na intersecção entre saberes teóricos, experiências práticas e responsabilidades institucionais, demandando constante investimento em sua própria formação. Ao mesmo tempo em que forma outros profissionais, o coordenador de área se reconhece como sujeito aprendente, que investiga a própria prática, produz saberes pedagógicos e reelabora continuamente suas competências.

Nesse sentido, o desenvolvimento das competências formativas aqui apresentadas está intrinsecamente relacionado à consolidação de uma identidade profissional

comprometida com a qualidade social da educação, com a aprendizagem das crianças e com o fortalecimento de uma cultura formativa colaborativa na rede municipal de ensino.

Assim como no modelo que fundamenta este documento, as competências elencadas organizam-se a partir de princípios orientadores que estruturam a atuação do formador: **visão, compreensão, articulação, prática, reflexão e comunidade**. Esses princípios sustentam o trabalho do coordenador de área enquanto gestor da formação de rede e oferecem parâmetros para a análise de sua atuação por meio de aspectos observáveis, ancorados em conhecimentos, habilidades e valores.

Competências do Formador de Rede

Com base no preâmbulo anterior, passe a evidenciar a necessidade de desenvolver, ao longo de um continuum formativo, um conjunto de **macrocompetências** que sustentam a atuação do coordenador de área da Oficina Pedagógica enquanto formador de rede, responsável por planejar, implementar, acompanhar e avaliar processos formativos em larga escala.

1) Liderança formativa de rede

A liderança formativa de rede refere-se à capacidade de construir uma visão pedagógica ampliada e coerente, alinhada às diretrizes da Secretaria Municipal de Educação, aos princípios curriculares da rede e às necessidades concretas dos profissionais. Trata-se de uma liderança que inspira pelo conhecimento, pela postura ética e pela clareza formativa, promovendo alinhamento, confiança institucional e compromisso coletivo com a aprendizagem.

Aspectos observáveis:

- ☐ Constrói e sustenta uma visão pedagógica clara e alinhada às diretrizes da rede, assegurando coerência entre discurso institucional e prática formativa.
- ☐ Comunica propósitos formativos com intencionalidade e clareza.
- ☐ Atua como referência técnica e pedagógica, modelando atitudes profissionais esperadas dos educadores e gestores da rede.
- ☐ Inspira confiança por meio de postura ética, consistente e responsável.
- ☐ Corresponsabiliza-se pelos resultados dos processos formativos da rede.
- ☐ Mantém postura propositiva diante de desafios sistêmicos.
- ☐ Medeia conflitos institucionais e pedagógicos com foco formativo.

2) Articulação sistêmica e mobilização da rede

Essa competência diz respeito à capacidade de articular pessoas, setores, saberes e políticas em uma perspectiva sistêmica, promovendo integração entre diferentes áreas, etapas e modalidades de ensino. O coordenador de área atua como mediador entre a Secretaria, as unidades educacionais e os profissionais, criando condições para o engajamento coletivo nos processos formativos.

Aspectos observáveis:

- ☐ Articula ações formativas e parcerias entre CEI, escolas, Secretaria de Educação e demais setores institucionais.
- ☐ Mobiliza gestores e professores em torno de objetivos comuns de formação, favorecendo o engajamento coletivo.
- ☐ Integra teoria, prática e demandas institucionais na concepção e condução dos processos formativos.
- ☐ Cria espaços de diálogo interinstitucional e colaboração profissional, valorizando saberes docentes e experiências das unidades educacionais.
- ☐ Conduz processos formativos respeitando a diversidade de contextos, etapas e modalidades da rede.
- ☐ Media tensões e conflitos institucionais de forma ética, dialógica e produtiva, preservando os objetivos formativos.
- ☐ Garante alinhamento entre propostas formativas, diretrizes curriculares e políticas educacionais vigentes.

3) Gestão pedagógica estratégica dos processos formativos

A gestão pedagógica dos processos formativos expressa a capacidade de planejar, organizar, acompanhar e avaliar ações de formação continuada em nível de rede, assegurando intencionalidade, coerência metodológica e impacto nas práticas educativas. Essa competência implica transformar diretrizes e diagnósticos em ações formativas estruturadas e sustentáveis.

Aspectos observáveis:

- ☐ Planeja formações com base em diagnósticos da rede e análise de dados, definindo objetivos, conteúdos e estratégias formativas coerentes, fundamentados em estudos e normativas.

- ☐ Incentiva uma cultura de uso pedagógico de dados nas unidades escolares.
- ☐ Organiza cronogramas e fluxos de trabalho formativo de forma eficiente.
- ☐ Acompanha e avalia a implementação das formações nas unidades escolares, analisando processos e resultados a partir de evidências e do avanço das práticas pedagógicas.
- ☐ Produz, sistematiza e comunica conhecimentos pedagógicos e materiais formativos de referência, incentivando registros e a construção da memória pedagógica da rede.
- ☐ Garante homologia de processos entre formação oferecida e práticas esperadas.
- ☐ Considera o plano de ensino da rede, articulando as práticas formativas ao currículo e ao desenvolvimento integral da criança.
- ☐ Sustenta continuidade e progressão dos processos formativos.

4) Liderança pedagógica construtiva

A liderança pedagógica construtiva manifesta-se na forma como o coordenador de área promove desenvolvimento profissional, autonomia e reflexão crítica, tanto de gestores quanto de professores. Trata-se de uma liderança que constrói sentidos, promove aprendizagem coletiva e transforma desafios em oportunidades formativas para a rede.

Aspectos observáveis:

- ☐ Promove a compreensão do “porquê” e do “para quê” das propostas formativas, favorecendo alinhamento conceitual e clareza pedagógica na rede.
- ☐ Incentiva práticas investigativas sobre ensino e aprendizagem, construindo processos formativos baseados em evidências e na análise crítica e contextualizada de dados da rede.
- ☐ Estimula protagonismo profissional e corresponsabilidade pedagógica.
- ☐ Realiza devolutivas formativas de caráter orientador e não punitivo.
- ☐ Apoiar gestores na condução de processos formativos em suas unidades educacionais.
- ☐ Sustenta cultura de acompanhamento contínuo e melhoria das práticas.

- ☐ Promove intencionalmente ações de formação de formadores, fortalecendo a atuação de coordenadores e orientadores pedagógicos.

5) Autoeficácia e responsabilidade institucional

A autoeficácia refere-se à crença fundamentada na própria capacidade de conduzir processos formativos com consistência, responsabilidade e resiliência. Sustenta-se na articulação entre conhecimento técnico, habilidades de gestão e valores ético-políticos, permitindo enfrentar desafios estruturais e institucionais com equilíbrio e compromisso público.

Aspectos observáveis:

- ☐ Mantém foco no pedagógico em contextos de múltiplas demandas, gerenciando tempo, prioridades e a continuidade dos processos formativos de forma estratégica.
- ☐ Busca apoio técnico e formativo quando necessário.
- ☐ Avalia criticamente sua atuação enquanto formador de rede.
- ☐ Demonstra segurança profissional, exercendo liderança sem autoritarismo.
- ☐ Lida com resistências e tensões institucionais de forma resiliente.
- ☐ Assume responsabilidade ética pelas decisões formativas tomadas.

6) Intelectual aprendente e produtor de saberes

O intelectual aprendente expressa o compromisso permanente do coordenador de área com a própria formação, reconhecendo-se como sujeito que aprende, investiga e produz conhecimento no exercício de sua função. Essa competência é essencial para sustentar a qualidade das formações e a atualização contínua das práticas pedagógicas da rede.

Aspectos observáveis:

- ☐ Aprofunda estudos teórico-práticos em sua área de atuação, atualizando-se sobre políticas públicas, currículos e tendências pedagógicas.
- ☐ Participando ativamente de espaços de estudo, pesquisa e formação.
- ☐ Produz saberes a partir da análise da prática formativa de rede, registrando, sistematizando e socializando experiências e aprendizagens, com autoria intelectual.

- ☐ Reconfigura práticas a partir de reflexões críticas, considerando feedbacks e demonstrando abertura para críticas e aperfeiçoamento da prática.
- ☐ Demonstra abertura para aprender com outros formadores e profissionais.
- ☐ Investe em autoconhecimento e formação intrapessoal.
- ☐ Demonstra postura colaborativa na construção de propostas e projetos formativos.

4. Matriz de Competências de liderança educacional para Orientadores e Coordenadores Pedagógicos

Introdução

O presente documento consolida os debates promovidos no encontro realizado pela Oficina Pedagógica, dirigido a coordenadores pedagógicos das Escolas Municipais e a orientadores pedagógicos dos Centros de Educação Infantil da rede de Birigui, que culminaram na construção de competências orientadoras para o desenvolvimento profissional dos agentes envolvidos.

A iniciativa buscou iluminar reflexões centrais sobre o papel desses profissionais na gestão da dimensão pedagógica, destacando especialmente a necessidade de desenvolver as competências que sustentam seu perfil de formador no contexto escolar. Tal perfil, compreendido como o núcleo da liderança pedagógica, constitui elemento fundamental na construção da “persona” do coordenador/orientador e no fortalecimento de sua profissionalidade.

Tardif (2014, p. 36-38) afirma que a identidade profissional se forma na articulação entre saberes, práticas e contextos de trabalho, e que esses saberes “são plurais, heterogêneos, socialmente construídos e intrinsecamente ligados às condições reais de exercício da profissão”. Assim, ao assumir o papel de formador, o coordenador não apenas aplica conhecimentos prévios, mas reconfigura continuamente suas competências, produzindo uma forma singular de se tornar profissional no interior da escola.

Esse pensamento reforça que a profissionalidade se constitui no encontro entre o sujeito e o trabalho, em um movimento permanente de elaboração, interação e reflexão. Assim, há de consubstanciar a formação e o fortalecimento das competências do coordenador pedagógico como núcleo de sua liderança e como eixo estruturante da construção de sua identidade profissional.

O movimento empreendido ao longo das ações guarda relação direta com o que se espera que seja desenvolvido como competências gerais desse profissional, a fim de que se enxergue como pilar dos processos e que, para tanto, deve estar em contínua formação em serviço, ao passo em que planeja, executa, avalia e implementa a sua o seu processo formativo e o daqueles que lidera e os processos de ensinar e aprender na escola.

Desse processo emergem princípios orientadores que articulam a formação do coordenador/orientador ao desempenho esperado de sua função. Esses princípios — **visão, compreensão, motivação, prática, reflexão e comunidade** — constituem categorias analíticas que sustentam as práticas pedagógicas e representam desafios para os profissionais formados no dia a dia da escola, orientando a intencionalidade pedagógica, a leitura contextualizada da realidade escolar, a mobilização coletiva, a efetivação de práticas coerentes, a reflexão sistemática sobre o trabalho e a construção de vínculos colaborativos. Além disso, esses elementos configuram um referencial para a consolidação de práticas formativas mais qualificadas, integradas e responsivas às demandas contemporâneas da educação infantil e do ensino fundamental.

- A **visão** diz respeito à capacidade de projetar caminhos possíveis para a melhoria contínua dos processos pedagógicos, orientando intencionalmente as ações da equipe.
- A **compreensão** envolve a leitura atenta dos contextos, das necessidades formativas e das dinâmicas de aprendizagem que atravessam o cotidiano escolar.
- A **motivação** refere-se ao impulso que sustenta o engajamento do coordenador/orientador e inspira os demais profissionais, fortalecendo uma cultura de participação.
- A **prática** materializa-se na ação concreta, na condução planejada e articulada das intervenções formativas.
- A **reflexão** assegura a análise crítica permanente sobre o fazer pedagógico, possibilitando ajustes e ressignificações.
- Por fim, a **comunidade** destaca a construção coletiva, pautada na cooperação e no sentimento de pertencimento, condição essencial para que a formação em serviço se efetive de modo colaborativo e transformador.

Nesse caminhar, e em consenso coletivo com todos os envolvidos sobre a necessidade de parâmetros que deem diretrizes ao trabalho formativo na escola, emergiram algumas **competências gerais** para a atuação nesse cargo/função gratificada, que serão evidenciadas a seguir como pilares por meio de aspectos observáveis, alicerçados por *conhecimentos, habilidades e valores*. Ressalta-se que os comportamentos observáveis delineados dialogam com as atribuições do coordenador constantes na legislação vigente.

Os **conhecimentos** que alicerçam a atuação do coordenador/orientador extrapolam o domínio técnico-pedagógico e abrangem saberes humanos, organizacionais e

socioemocionais que possibilitam a gestão qualificada dos processos formativos. Na prática, isso implica compreender teoricamente o desenvolvimento infantil, os fundamentos curriculares e as metodologias de ensino, ao mesmo tempo em que reconhece as dinâmicas institucionais, o funcionamento da equipe e as particularidades da comunidade escolar. O coordenador/orientador mobiliza conhecimentos sobre liderança, gestão de pessoas e inteligência emocional para interpretar conflitos, antecipar necessidades formativas e orientar processos de mudança de forma fundamentada. Esses saberes permitem que ele analise dados pedagógicos, identifique problemas recorrentes, formule hipóteses explicativas e planeje intervenções alinhadas aos objetivos da escola, articulando teorias e práticas em um movimento contínuo de estudo, atualização e aprofundamento profissional.

As **habilidades**, por sua vez, representam a capacidade de transformar esses conhecimentos em ação concreta e efetiva no cotidiano escolar. Isso envolve domínio de práticas como escuta ativa, mediação de conflitos e comunicação pedagógica clara e sensível, fundamentais para a construção de ambientes formativos seguros. Exige também competências de planejamento estratégico, como definir metas compartilhadas, organizar cronogramas, gerir o tempo institucional e acompanhar sistematicamente as práticas pedagógicas com devolutivas construtivas. Habilidades relacionais, como trabalhar em equipe, fomentar colaboração e facilitar discussões profissionais, articulam-se à capacidade de conduzir processos formativos continuados, elaborar intervenções sustentáveis e apoiar os professores na análise de suas práticas.

Assim, o coordenador/orientador converte intencionalidade em ação qualificada, gerindo processos com coerência, foco no pedagógico e capacidade de mobilizar o coletivo.

Os **valores** constituem o eixo ético-político que orienta o modo como exerce sua liderança e se relaciona com a comunidade escolar. Na prática, isso se expressa por meio de atitudes de respeito e empatia nas interações cotidianas, reconhecimento da singularidade dos profissionais e abertura ao diálogo. A crença no potencial das pessoas sustenta decisões e orientações que visam ao desenvolvimento profissional contínuo, enquanto coragem, imparcialidade e senso de justiça asseguram uma postura responsável diante de dilemas e conflitos. A impessoalidade na condução dos processos protege a equidade das relações e reforça a legitimidade das ações formativas, ao passo que a proatividade impulsiona o coordenador/orientador a antecipar demandas, propor soluções e

promover melhorias contínuas. Esses valores preservam o caráter democrático da gestão pedagógica e dão sentido ético às práticas formativas, reforçando o compromisso com uma escola mais humana, colaborativa e orientada ao aprendizado de todos.

Competências do formador

A partir do que se evidenciou, é essencial desenvolver-se enquanto formador, e construir num *continuum* em sua profissionalidade, habilidades que compõem os seguintes eixos de macro competências:

1) Liderança que inspira

A **liderança que inspira** configura-se como a capacidade de sustentar uma visão pedagógica clara e coerente, projetando caminhos possíveis para a melhoria contínua e, ao mesmo tempo, nutrindo a equipe com propósito, confiança e sentido. Trata-se de um modo de conduzir que motiva pela postura, pelo exemplo e pela intencionalidade, favorecendo que os demais profissionais reconheçam, na figura do coordenador/orientador, um referencial de ética, compromisso e clareza formativa.

Aspectos observáveis:

- ☐ **Acolhe com intencionalidade formativa:** demonstra escuta ativa, legitima sentimentos e estabelece uma presença que gera segurança emocional para o grupo.
- ☐ **Celebra conquistas de maneira significativa:** reconhece avanços, evidencia processos e promove o orgulho profissional, reforçando a identidade docente.
- ☐ **Promove um clima de leveza e respeito:** conduz reuniões e formações com equilíbrio emocional, criando um ambiente favorável ao diálogo, à colaboração e à aprendizagem.
- ☐ **Assume corresponsabilidade pelos processos:** divide responsabilidades, envolve o grupo em decisões e deixa claro que resultados (positivos ou desafiadores) pertencem ao coletivo.
- ☐ **Mantém postura propositiva (não reclama):** enfrenta dificuldades com foco em soluções, evitando discursos que desmotivem ou que reforcem uma cultura de queixa.

- ☐ **Confia no grupo:** delega tarefas com clareza, incentiva a autonomia e demonstra acreditar no potencial de cada docente.
- ☐ **É confiável:** cumpre o que promete, age com coerência entre discurso e prática e mantém postura ética e estável.
- ☐ **Sustenta coerência pedagógica:** fundamenta decisões em princípios sólidos, evitando ruídos e mudanças não justificadas.
- ☐ **Modela atitudes profissionais desejáveis:** sua postura serve de referência para o grupo na forma de agir, comunicar e resolver problemas.

2) Articula e Engaja

Articula e engaja diz respeito ao papel do formador como mediador de processos, alguém que promove conexões entre pessoas, saberes e práticas. Essa competência exige domínio das dinâmicas institucionais, capacidade de leitura de contextos e habilidade para mobilizar a equipe em direção a objetivos comuns. O coordenador/orientador que articula e engaja favorece o diálogo, organiza o trabalho coletivo, integra diferentes vozes e cria condições para que todos se sintam parte dos processos, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a cultura de cooperação.

Aspectos observáveis:

- ☐ **Motiva a participação:** instiga o interesse do grupo e estimula o envolvimento ativo nas discussões e propostas formativas.
- ☐ **Envolve o grupo em discussões qualificadas:** formula perguntas potentes, conduz debates e promove relações entre teoria e prática.
- ☐ **Valoriza e legitima a prática docente:** reconhece e utiliza experiências reais dos professores como ponto de partida das formações.
- ☐ **Faz junto (atua colaborativamente):** participa diretamente de processos, demonstra como fazer, modela práticas e acompanha implementando.
- ☐ **É modelo de boas práticas pedagógicas:** demonstra postura profissional coerente, intencional e fundamentada, que inspira e auxilia no aprimoramento.
- ☐ **Cria espaços psicologicamente seguros:** garante que o grupo possa expressar dúvidas, erros e percepções sem receio de julgamento.

- ☐ **Respeita os tempos e ritmos de desenvolvimento profissional:** ajusta intervenções conforme necessidades e maturidades docentes.
- ☐ **Mantém bom relacionamento interpessoal:** interage com cordialidade, diplomacia e abertura, administrando conflitos de forma ética.
- ☐ **Articula recursos e pessoas:** conecta professores, setores e materiais necessários ao processo formativo.
- ☐ **Medeia tensões produtivamente:** transforma divergências em oportunidades de aprendizado.
- ☐ **Conduz o grupo para objetivos comuns:** garante alinhamento entre ações, prioridades e necessidades da escola.

3) Liderança construtiva

A **liderança construtiva** manifesta-se na forma como o formador sustenta relações e processos pautados na responsabilidade compartilhada. Envolve promover um ambiente seguro para o estudo, o debate e a experimentação pedagógica, transformando desafios em oportunidades formativas. O líder construtivo não apenas coordena, mas fomenta a autonomia docente, valoriza potencialidades, intervém com criticidade e delicadeza e mantém o foco na melhoria qualitativa das práticas, assegurando que as ações formativas resultem em crescimento real da equipe.

Aspectos observáveis:

- ☐ **Constrói o protagonismo docente:** estimula autonomia, escolhas e tomada de decisão fundamentada.
- ☐ **Trabalha por meio da homologia de processos:** coerência profunda entre o modo como conduz a formação e o modo como deseja que os professores atuem com as crianças.
- ☐ **Promove construção de sentidos:** ajuda o grupo a compreender o “porquê” e o “para quê” das propostas pedagógicas, compreendendo as finalidades do ensino, o que promove a organização de ideias, facilita sínteses e ajuda o professor a transformar teoria em compreensão aplicável.
- ☐ **Promove visão sobre ensino e aprendizagem:** favorece alinhamento conceitual, clareza de princípios e coerência nas práticas.

- ☐ **Possibilita a sistematização de conhecimentos docentes:** incentiva registros, socialização de práticas, construção de repertórios comuns e memória pedagógica, sistematizando aprendizagens e desafios.
- ☐ **Conhece profundamente o trabalho docente:** observa práticas, compreende desafios reais e pensa estratégias para auxiliar o professor.
- ☐ **Auxilia na tomada de consciência sobre pontos a melhorar:** faz devolutivas assertivas, éticas e construtivas, estimulando reflexão profissional.
- ☐ **Promove cultura investigativa sobre a prática:** reflexões a partir de evidências, partindo de desafios e dificuldades docentes para a co-construção de soluções concretas, encorajando o professor a analisar dados e o próprio fazer pedagógico.
- ☐ **Sustenta processos de acompanhamento contínuo:** mantém ciclos de acompanhamento, devolutivas e replanejamento, dando visibilidade ao professor sobre seus avanços.

4) Autoeficácia

A **autoeficácia** representa um eixo central da profissionalidade do coordenador/orientador: trata-se da crença fundamentada em sua própria capacidade de planejar, conduzir, avaliar e ajustar processos formativos com consistência. Ela se sustenta em conhecimentos sólidos, habilidades desenvolvidas e valores éticos, permitindo que o formador enfrente obstáculos com resiliência, tome decisões fundamentadas e mantenha a continuidade das ações, mesmo diante das tensões inerentes ao cotidiano escolar.

Aspectos observáveis:

- ☐ **Mantém foco no pedagógico:** prioriza ações que impactam a aprendizagem, evitando dispersões administrativas.
- ☐ **Gerencia bem o tempo:** organiza sua rotina com intencionalidade, cumpre prazos e estrutura ações de forma eficiente.
- ☐ **Demonstra constância nas ações:** sustenta processos, evita rupturas que interfiram nos resultados dos processos formativos e mantém coerência na condução das práticas formativas.

- ☐ **Busca ajuda quando necessário:** reconhece limites, solicita apoio técnico ou formativo e recorre a fontes adequadas.
- ☐ **Toma decisões fundamentadas:** age com segurança sustentada em dados e evidências, estudos e observação do cotidiano escolar.
- ☐ **Avalia continuamente seu desempenho:** analisa a eficácia de suas intervenções e ajusta sua prática.
- ☐ **Demonstra autoconfiança profissional saudável:** acredita na própria capacidade de conduzir processos, sem autoritarismo ou insegurança paralizante.
- ☐ **Lida positivamente com desafios:** demonstra resiliência diante de situações complexas ou resistência da equipe, mantém equilíbrio emocional, mesmo diante de conflitos, demonstrando resiliência diante de situações complexas.

5) Intelectual aprendente

O **intelectual aprendente** traduz o compromisso do coordenador/orientador com a formação permanente, reconhecendo-se como sujeito que aprende continuamente e que se desenvolve na mesma medida em que forma. Essa competência implica estudo sistemático, investigação constante da própria prática, abertura ao diálogo profissional e disposição para revisar conceitos, metodologias e concepções. É o alicerce da liderança pedagógica contemporânea: compreender que formar é, antes de tudo, manter-se em movimento, ampliando repertórios e qualificando o olhar sobre os processos educacionais.

Aspectos observáveis:

- ☐ **Apropria-se de modo teórico-prático dos referenciais da área:** aprofunda estudos, interpreta e aplica conceitos pedagógicos, buscando questionar, investigar, problematizar e compreender fenômenos educacionais.
- ☐ **Cultiva formação intrapessoal:** desenvolve autoconhecimento, autoanálise e autoeficácia para sustentar sua função de formador.
- ☐ **Pratica a autoformação contínua:** busca voluntariamente leituras, cursos, pesquisas e espaços de estudo, que contribuam efetivamente para a sua prática profissional.

- ☐ **Produz marcas de autoria em seu trabalho:** planeja ações com identidade própria, assumindo protagonismo intelectual por meio de encaminhamentos e reflexões originais e significativas para seu contexto de trabalho.
- ☐ **Produz saberes a partir da prática:** registra, analisa, sistematiza e compartilha aprendizagens e metodologias.
- ☐ **Atualiza-se continuamente sobre políticas públicas e tendências pedagógicas:** compreende mudanças e adapta suas práticas.
- ☐ **Demonstra disposição permanente para aprender com o outro:** compartilha conhecimentos e reconhece a equipe como fonte de conhecimento e experiência coletiva.

5. Matriz de Competências de liderança educacional para Diretores dos Centros de Educação Infantil

Introdução

A liderança escolar na Educação Infantil representa um dos pilares fundamentais para o fortalecimento da qualidade educacional e para a construção de ambientes formativos que promovam o desenvolvimento integral das crianças. Nesse contexto, a formação continuada integra o exercício da liderança, sustentando o aprimoramento das práticas pedagógicas e o desenvolvimento profissional da equipe.

Uma liderança comprometida com a formação permanente de sua equipe cria condições para o desenvolvimento de uma cultura colaborativa e reflexiva, favorecendo a consolidação de práticas inovadoras e intencionais que assegurem experiências educativas significativas para todas as crianças.

Nos Centros de Educação Infantil (CEIs), a equipe diretiva exerce papel essencial ao articular a gestão pedagógica, administrativa e relacional de modo coerente com a política educacional do município, com os princípios de equidade e inclusão e com a valorização das infâncias.

O gestor de CEI é, antes de tudo, um líder educacional que inspira, orienta e mobiliza sua equipe em torno de uma visão compartilhada de educação, fundamentada em valores éticos, no compromisso social e na busca pela excelência pedagógica. Sua atuação integra condução institucional, cuidado com as pessoas e construção de vínculos profissionais que sustentam o trabalho coletivo.

No âmbito específico do CEI, essa liderança se concretiza também na responsabilidade direta pela segurança, integridade física e emocional das crianças, pela organização das rotinas institucionais de cuidado e educação, assumindo a coordenação global do funcionamento da unidade.

As dimensões da liderança escolar apresentadas a seguir — Estratégica Compartilhada, Formativa, Pedagógica, Democrática e Administrativa — representam aspectos complementares da atuação do gestor. No contexto do atendimento integral, essa atuação exige articulação entre diferentes jornadas, rotinas e profissionais, assegurando unidade institucional ao longo de todo o período de funcionamento.

1) Liderança Estratégica Compartilhada

A liderança estratégica compartilhada constitui o eixo estruturante da atuação do Diretor no Centro de Educação Infantil. Cabe-lhe construir, comunicar e sustentar uma visão institucional orientada à garantia do direito à educação, à promoção do desenvolvimento integral das crianças e à consolidação de práticas fundamentadas em equidade, inclusão e respeito à diversidade.

Essa visão é construída em perspectiva participativa, envolvendo equipe gestora, docentes, funcionários e famílias na definição de metas, prioridades e compromissos institucionais. O Diretor não apenas administra processos, mas mobiliza pessoas, inspira corresponsabilidade e assegura alinhamento coletivo em torno dos objetivos educacionais da unidade.

A liderança estratégica exige coerência entre discurso e prática, garantindo que os princípios da Proposta Pedagógica (PP) se materializem nas decisões institucionais, na organização dos tempos e espaços, nas rotinas e nas relações estabelecidas no cotidiano do CEI.

No âmbito da Educação Infantil, essa dimensão implica coordenar estrategicamente os serviços educacionais e administrativos da unidade, conduzindo o planejamento global com base em diagnóstico institucional, análise de dados pedagógicos e administrativos e monitoramento sistemático de metas e resultados.

A liderança estratégica no CEI também assegura que os processos avaliativos se desenvolvam em perspectiva formativa, contínua e qualitativa, considerando as especificidades da etapa, especialmente a centralidade das interações, das brincadeiras e dos processos de desenvolvimento infantil. Compete ao Diretor garantir que a documentação pedagógica e os registros institucionais sejam analisados de forma sistemática, orientando o planejamento, a reorganização das propostas e o acompanhamento das aprendizagens, sem caráter classificatório ou comparativo.

No contexto do atendimento integral, cabe-lhe assegurar a unidade institucional ao longo dos diferentes períodos de funcionamento, promovendo continuidade pedagógica e organizacional nas práticas de cuidado e educação.

Ações observáveis

- ☐ Promove diálogo contínuo com a comunidade escolar para identificar necessidades, potencialidades e prioridades institucionais.

- ☐ Engaja a equipe na construção, atualização e monitoramento da PP e dos planos de melhoria institucional.
- ☐ Comunica de forma clara e transparente as metas, avanços e desafios que orientam o trabalho do CEI.
- ☐ Fortalece o sentimento de pertencimento e a corresponsabilidade da equipe pelos resultados institucionais.
- ☐ Valoriza conquistas individuais e coletivas, reconhecendo o empenho profissional da equipe.
- ☐ Mantém articulação colaborativa com a Secretaria de Educação, integrando diretrizes da rede às especificidades da unidade.
- ☐ Define prioridades com base em diagnóstico institucional e análise de dados pedagógicos, administrativos e contextuais.
- ☐ Organiza a rotina institucional assegurando coerência entre tempos, espaços, agrupamentos e propostas pedagógicas.
- ☐ Conduz processos formais de planejamento com registro, monitoramento periódico e revisão estratégica quando necessário.
- ☐ Institui rotinas sistemáticas de análise de dados institucionais e da documentação pedagógica, garantindo uso estratégico de evidências no planejamento e no monitoramento da unidade.
- ☐ Assegura espaços estruturados de diálogo com as famílias sobre o desenvolvimento e as experiências educativas das crianças.
- ☐ Garante articulação permanente entre os diferentes períodos de funcionamento, promovendo continuidade institucional nas dimensões pedagógicas e de cuidado.
- ☐ Organiza fluxos institucionais que assegurem a continuidade qualificada do atendimento integral, com registros e acompanhamento das dimensões pedagógicas e organizacionais.

2) Liderança Formativa

A A liderança formativa constitui dimensão central da atuação do Diretor no Centro de Educação Infantil, expressando sua responsabilidade pela orientação, pelo

desenvolvimento e pelo fortalecimento profissional da equipe. Trata-se de promover uma cultura institucional de aprendizagem contínua, fundamentada na escuta qualificada, no diálogo profissional e na valorização das experiências e saberes construídos no cotidiano da unidade.

Nessa perspectiva, o CEI é compreendido como comunidade profissional de aprendizagem, em que gestores, docentes e demais profissionais se reconhecem como sujeitos em permanente desenvolvimento. Cabe ao Diretor identificar necessidades formativas, estruturar processos de estudo e acompanhamento e criar condições para a reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas e de cuidado.

A liderança formativa articula-se às diretrizes da Secretaria Municipal de Educação e da Oficina Pedagógica, assegurando coerência entre as orientações institucionais da rede e as especificidades da Educação Infantil. Compete ao Diretor garantir que os processos formativos dialoguem com a realidade da unidade e estejam alinhados às metas institucionais e à qualidade do atendimento às crianças.

Essa dimensão envolve conduzir processos formativos sistemáticos, promover acompanhamento técnico e oferecer devolutivas fundamentadas, assegurando desenvolvimento profissional consistente e progressivo. Implica também articular as diferentes funções e jornadas presentes na unidade, promovendo unidade institucional, coerência entre concepção e prática e corresponsabilidade pelo trabalho desenvolvido.

A liderança formativa manifesta-se ainda na construção de um ambiente profissional ético, colaborativo e estimulador, que favoreça inovação, protagonismo e compromisso com a melhoria contínua. O Diretor atua como referência institucional, aprendendo com a equipe, assumindo desafios como oportunidades de aperfeiçoamento e fortalecendo lideranças pedagógicas no interior do CEI.

Ações observáveis

- ☐ Assume responsabilidade pela organização e condução dos processos formativos da unidade, articulando-os às diretrizes da rede e às especificidades do CEI.
- ☐ Planeja e implementa ações formativas com base em diagnósticos institucionais e análise de evidências pedagógicas.
- ☐ Oferece devolutivas técnicas estruturadas, orientadas ao aprimoramento profissional e à qualificação das práticas.

- ☐ Institui espaços formais e sistemáticos de escuta, diálogo e reflexão profissional.
- ☐ Promove cultura colaborativa de aprendizagem, inovação e corresponsabilidade.
- ☐ Articula acompanhamento técnico das práticas pedagógicas e de cuidado, assegurando alinhamento institucional.
- ☐ Analisa o desempenho profissional com base em evidências, registros e observações técnicas, definindo encaminhamentos formativos quando necessário.
- ☐ Organiza registros institucionais que evidenciem o acompanhamento e o desenvolvimento profissional da equipe.
- ☐ Assegura alinhamento formativo entre profissionais com diferentes jornadas, garantindo unidade nas metas pedagógicas e nas rotinas institucionais.
- ☐ Orienta a equipe quanto ao planejamento, registro e sistematização das práticas pedagógicas, assegurando consistência e fidedignidade das informações.
- ☐ Garante formação institucional relativa aos protocolos de cuidado, segurança e conduta profissional, assegurando compreensão e cumprimento das normativas vigentes.
- ☐ Institui processos formativos fundamentados na análise da documentação pedagógica e dos registros avaliativos da unidade.
- ☐ Desenvolve estratégias de fortalecimento do clima institucional, promovendo ambiente de confiança, valorização profissional e engajamento.
- ☐ Consolida o CEI como comunidade profissional de aprendizagem, promovendo reflexão coletiva contínua sobre as práticas.

3) Liderança Pedagógica

A liderança pedagógica coloca o gestor no centro da missão educativa do CEI: garantir a intencionalidade e a qualidade das experiências de aprendizagem e

desenvolvimento das crianças. O líder pedagógico assegura a integração entre o cuidar e o educar, valorizando as interações, a brincadeira e os vínculos afetivos como fundamentos da ação pedagógica.

Esse líder atua de forma próxima à prática docente, acompanhando, observando e dialogando com as educadoras e educadores sobre o cotidiano das crianças. Cria espaços de estudo coletivo, análise de registros e planejamento articulado, de modo que o fazer pedagógico seja coerente com os princípios da PP e com as diretrizes curriculares da Educação Infantil.

Monitora sistematicamente a implementação da proposta curricular da Educação Infantil, assegurando coerência entre planejamento, registros, práticas desenvolvidas e direitos de aprendizagem e desenvolvimento, tomando decisões pedagógicas fundamentadas em evidências qualitativas produzidas no cotidiano do CEI.

A liderança pedagógica também se manifesta na organização do ambiente educativo. O gestor garante que os espaços, materiais e rotinas favoreçam a autonomia, a segurança e o bem-estar das crianças, transformando cada momento — do acolhimento às situações de cuidado — em oportunidades de aprendizagem significativas.

Protege o tempo pedagógico das crianças, organizando a rotina de modo a evitar interrupções desnecessárias e filtrando demandas externas que comprometam a continuidade das experiências educativas.

Compete ao Diretor dirigir, coordenar e responder institucionalmente pelas atividades educacionais desenvolvidas na unidade, assegurando alinhamento à proposta curricular da rede e às diretrizes da Educação Infantil, respondendo institucionalmente pela qualidade e coerência dos processos educativos implementados no CEI. Observa sistematicamente as práticas pedagógicas por meio do Acompanhamento Pedagógico Presencial (APP), oferecendo devolutivas formativas estruturadas às educadoras e educadores, com foco no aprimoramento contínuo da intencionalidade pedagógica e da qualidade das interações estabelecidas com as crianças.

No contexto do atendimento integral, a liderança pedagógica envolve assegurar continuidade das experiências educativas ao longo do dia, integrando momentos de cuidado, alimentação, repouso e brincadeira às propostas pedagógicas planejadas para cada faixa etária.

Compete-lhe ainda identificar, de forma precoce e responsável, crianças que demandem apoio específico em seu desenvolvimento, articulando estratégias pedagógicas

diferenciadas, diálogo com as famílias e, quando necessário, encaminhamentos institucionais, sempre em perspectiva inclusiva e não classificatória.

Ações observáveis

- ☐ Atua como liderança pedagógica no CEI, assegurando domínio e acompanhamento de todos os processos institucionais.
- ☐ Lidera o planejamento dos tempos, espaços e materiais de forma intencional.
- ☐ Garante o Acompanhamento Pedagógico Presencial (APP) e os respectivos *feedbacks* para as práticas pedagógicas e planejamentos.
- ☐ Promove momentos de acompanhamento e reflexão sobre o desenvolvimento das crianças.
- ☐ Incentiva práticas inovadoras e contextualizadas, respeitando os ritmos e interesses das crianças.
- ☐ Assegura, como condição inegociável, o direito à educação de qualidade, segurança física e psicológica de todas as crianças do CEI.
- ☐ Garante a aplicação do Protocolo Institucional de Mediação de Conflitos, assegurando encaminhamentos imparciais e alinhados às normas da rede, bem como o cumprimento do Protocolo de Cuidados Básicos.
- ☐ Garante a articulação entre o cuidar e o educar em todas as rotinas do CEI.
- ☐ Articula, junto aos orientadores/coordenadores, visão estratégica sobre a condução das ações pedagógicas no CEI.
- ☐ Define diretrizes e assegura a organização qualificada dos ambientes internos e externos, garantindo condições adequadas de segurança, higiene e acessibilidade.
- ☐ Responde institucionalmente por situações que envolvam a integridade física e emocional das crianças, adotando providências administrativas e pedagógicas cabíveis.
- ☐ Acompanha sistematicamente registros pedagógicos, relatórios de desenvolvimento infantil e documentação institucional, assegurando consistência técnica e alinhamento curricular.
- ☐ Assegura que as atividades desenvolvidas nos diferentes períodos estejam articuladas, evitando fragmentação das experiências das crianças.

- ☐ Assegura a integração entre concepção pedagógica, planejamento docente e execução das propostas educativas e de cuidado, promovendo unidade institucional nas práticas.
- ☐ Garante que os momentos de alimentação, repouso e higiene sejam organizados e conduzidos como experiências educativas intencionais, integradas à Proposta Pedagógica do CEI e orientadas pelo desenvolvimento da autonomia, dos vínculos e das aprendizagens das crianças.
- ☐ Institui processos sistemáticos de análise das práticas avaliativas da unidade, assegurando leitura técnica dos registros, validação dos níveis atribuídos e definição institucional de encaminhamentos pedagógicos.
- ☐ Toma decisões pedagógicas fundamentadas na análise sistemática da documentação pedagógica, relatórios descritivos, registros de observação e indicadores institucionais.
- ☐ Implementa estratégias pedagógicas que assegurem equidade no desenvolvimento das crianças, promovendo intervenções qualificadas e acompanhamento individualizado quando necessário.
- ☐ Identifica, valoriza e socializa boas práticas pedagógicas desenvolvidas no CEI, promovendo sua discussão coletiva e ampliando repertórios institucionais.
- ☐ Organiza a rotina institucional de modo a proteger o tempo das experiências educativas, reduzindo interferências que comprometam a continuidade das interações e brincadeiras.

4) Liderança Democrática

A liderança pedagógica coloca o Diretor no centro da missão educativa do Centro de Educação Infantil: assegurar a intencionalidade, a coerência e a qualidade das experiências de aprendizagem e desenvolvimento das crianças. Trata-se da responsabilidade institucional pela condução do projeto pedagógico da unidade, garantindo alinhamento às diretrizes curriculares da rede e aos princípios da Educação Infantil.

No contexto do CEI, essa liderança se expressa na integração indissociável entre cuidar e educar, reconhecendo as interações, as brincadeiras, os vínculos afetivos e a

organização qualificada dos ambientes como fundamentos estruturantes da ação pedagógica.

O Diretor exerce acompanhamento sistemático das práticas docentes, promovendo observação, diálogo técnico e análise de registros pedagógicos, assegurando coerência entre planejamento, execução e direitos de aprendizagem e desenvolvimento. Compete-lhe criar espaços institucionais de estudo, reflexão e planejamento articulado, de modo que o fazer pedagógico esteja alinhado à Proposta Pedagógica (PP) e às orientações curriculares da rede.

A liderança pedagógica envolve monitorar a implementação da proposta curricular, analisando evidências qualitativas produzidas no cotidiano da unidade e tomando decisões fundamentadas que assegurem progressão, equidade e qualidade no atendimento às crianças.

Essa dimensão também se manifesta na organização estratégica dos tempos, espaços e rotinas, garantindo que o ambiente educativo favoreça autonomia, segurança, bem-estar e aprendizagem. No atendimento integral, cabe ao Diretor assegurar continuidade pedagógica ao longo dos diferentes períodos de funcionamento, promovendo unidade institucional entre momentos de cuidado e propostas educativas planejadas para cada faixa etária.

Compete-lhe ainda responder institucionalmente pela qualidade e pela integridade dos processos educativos, assegurando proteção física e emocional das crianças e adotando providências pedagógicas e administrativas quando necessário. A identificação precoce de necessidades específicas de desenvolvimento deve ser conduzida em perspectiva inclusiva, com articulação institucional e diálogo com as famílias, sempre sem caráter classificatório.

Ações observáveis

- ☐ Assume liderança pedagógica da unidade, assegurando domínio, acompanhamento e coerência dos processos educativos.
- ☐ Garante alinhamento entre proposta curricular da rede, PP e práticas pedagógicas desenvolvidas no CEI.
- ☐ Realiza acompanhamento sistemático das práticas docentes, oferecendo devolutivas técnicas estruturadas.
- ☐ Institui espaços de estudo, análise de registros e planejamento articulado.
- ☐ Monitora a implementação curricular com base em evidências qualitativas produzidas no cotidiano da unidade.

- ☐ Organiza tempos, espaços e materiais de forma intencional, assegurando coerência pedagógica.
- ☐ Assegura a integração entre cuidar e educar nas rotinas institucionais.
- ☐ Protege o tempo pedagógico das crianças, reduzindo interferências que comprometam a continuidade das experiências educativas.
- ☐ Responde institucionalmente por situações que envolvam a integridade física e emocional das crianças, adotando providências cabíveis.
- ☐ Garante aplicação das normativas institucionais relativas à mediação de conflitos, cuidados básicos e segurança.
- ☐ Acompanha sistematicamente a documentação pedagógica e os registros avaliativos da unidade, assegurando consistência técnica.
- ☐ Toma decisões pedagógicas fundamentadas na análise de dados e evidências institucionais.
- ☐ Implementa estratégias que assegurem equidade no desenvolvimento das crianças.
- ☐ Promove continuidade pedagógica entre os diferentes períodos de funcionamento.
- ☐ Identifica, valoriza e socializa boas práticas pedagógicas da unidade.
- ☐ Articula, junto à equipe técnica, diretrizes estratégicas para qualificação contínua das ações pedagógicas.

5) Liderança Administrativa

A liderança administrativa assegura o funcionamento global e eficaz do Centro de Educação Infantil, garantindo condições organizacionais, estruturais e materiais que sustentem a qualidade das práticas pedagógicas e o bem-estar da comunidade escolar. Compete ao Diretor planejar, organizar e supervisionar os recursos humanos, físicos e financeiros da unidade, em coerência com o projeto educacional e com as normativas da rede.

No contexto dos CEIs, essa dimensão assume especificidade decorrente do atendimento integral e da responsabilidade institucional ampliada sobre cuidado e segurança das crianças. Cabe ao Diretor assegurar organização contínua da unidade ao longo dos diferentes períodos de funcionamento, garantindo adequada distribuição de

profissionais, supervisão dos serviços de alimentação, manutenção dos espaços internos e externos, controle sanitário e condições permanentes de higiene e segurança.

A liderança administrativa exige visão sistêmica e tomada de decisão fundamentada em evidências. O Diretor monitora indicadores institucionais, acompanha processos administrativos e assegura que os procedimentos estejam alinhados à legislação vigente, às políticas educacionais da rede e às exigências dos órgãos reguladores, promovendo transparência e prestação de contas formal.

Essa dimensão também envolve responsabilidade técnica sobre o funcionamento integral da unidade, incluindo a organização de fluxos institucionais, a proteção patrimonial e a garantia de ambiente organizacional estruturado, seguro e humanizado. A eficiência administrativa é compreendida como condição estruturante da qualidade pedagógica e da segurança institucional.

Ações observáveis

- ☐ Planeja, organiza e supervisiona os serviços administrativos da unidade, assegurando eficiência institucional e conformidade normativa.
- ☐ Define funções, responsabilidades e fluxos organizacionais, comunicando-os formalmente à equipe.
- ☐ Garante adequada distribuição de profissionais conforme jornadas distintas, assegurando continuidade do atendimento integral.
- ☐ Monitora indicadores administrativos essenciais, analisando dados para tomada de decisão.
- ☐ Administra recursos humanos, materiais e financeiros com responsabilidade técnica, controle documental e prestação de contas aos órgãos competentes.
- ☐ Assegura atualização e regularidade dos registros e documentos institucionais.
- ☐ Zela pelo patrimônio público, providenciando manutenção preventiva e corretiva quando necessário.
- ☐ Responde institucionalmente pelos serviços de alimentação, assegurando cumprimento das normas sanitárias e adequação às faixas etárias atendidas.
- ☐ Garante conformidade com exigências sanitárias e protocolos de saúde pública, realizando comunicação institucional quando necessário.

- ☐ Coordena serviços de limpeza, secretaria e manutenção predial, assegurando padrões adequados de funcionamento.
- ☐ Estabelece e supervisiona procedimentos institucionais de entrada e saída, garantindo segurança organizacional.
- ☐ Institui e monitora instrumentos formais de registro e comunicação institucional.
- ☐ Assegura condições seguras de uso dos espaços internos e externos da unidade.
- ☐ Garante gestão estratégica dos recursos financeiros, fundamentando sua aplicação em prioridades pedagógicas definidas institucionalmente.
- ☐ Executa e acompanha determinações da Secretaria de Educação, mantendo alinhamento institucional e prestação de contas adequada.
- ☐ Responde tecnicamente pelo funcionamento integral da unidade, assegurando cumprimento das normativas da rede e dos órgãos reguladores.

Fechamento Conceitual: Recursos Pessoais da Liderança Escolar

As cinco dimensões da liderança escolar sustentam-se em um conjunto de recursos pessoais que conferem consistência ética, densidade técnica e humanidade à atuação do Diretor. Esses recursos — princípios, habilidades e conhecimentos — constituem a base transversal da direção educacional e estruturam o exercício qualificado da liderança na Educação Infantil.

Os princípios orientam decisões e atitudes, assegurando coerência entre valores institucionais e práticas cotidianas. Ética, integridade, justiça, compromisso social e respeito à diversidade fundamentam a autoridade moral do Diretor e fortalecem a confiança da comunidade escolar na condução da unidade.

As habilidades referem-se às capacidades de agir com intencionalidade estratégica, sensibilidade relacional e competência técnica. Visão sistêmica, comunicação eficaz, empatia, flexibilidade, resiliência e capacidade de negociação permitem ao Diretor mobilizar pessoas, mediar conflitos, organizar processos e transformar desafios institucionais em oportunidades de aprimoramento coletivo.

Os conhecimentos profissionais abrangem saberes pedagógicos, administrativos e normativos que sustentam decisões fundamentadas e responsáveis. Incluem domínio das políticas educacionais, das diretrizes curriculares da Educação Infantil, das teorias do

desenvolvimento e da aprendizagem, dos processos avaliativos, da gestão de pessoas e da administração pública educacional.

Princípios, habilidades e conhecimentos entrelaçam-se nas cinco dimensões da liderança, conferindo solidez ética, clareza técnica e consistência institucional à direção exercida no Centro de Educação Infantil.

O exercício da direção no CEI configura liderança institucional plena, caracterizada por responsabilidade decisória, coordenação de equipes multiprofissionais, gestão estratégica de recursos, monitoramento sistemático dos processos educativos e garantia do cumprimento das políticas públicas educacionais da rede municipal.

No contexto específico dos Centros de Educação Infantil com atendimento integral, essa liderança assume complexidade organizacional ampliada, exigindo articulação entre múltiplas funções, jornadas diferenciadas e rotinas integradas de cuidado e educação, assegurando continuidade institucional e responsabilidade permanente pelo bem-estar e pelo desenvolvimento das crianças ao longo de todo o período de funcionamento.

É nesse entrelaçamento entre fundamentos pessoais e exercício institucional que se consolida a direção do CEI como função estratégica de liderança educacional, responsável por assegurar unidade organizacional, qualidade dos processos e efetividade do direito à Educação Infantil.

6. Matriz de Competências de liderança educacional para Diretores de Escolas Municipais

Introdução

A liderança escolar nas Escolas Municipais constitui função estratégica responsável por assegurar a qualidade dos processos educativos e a efetivação do direito à aprendizagem ao longo das diferentes etapas do Ensino Fundamental. No âmbito da rede municipal, a direção responde institucionalmente pela coordenação, organização e acompanhamento das dimensões pedagógica, administrativa e relacional da unidade escolar.

A formação continuada integra o exercício da liderança e configura atribuição permanente do diretor, orientada ao aprimoramento das práticas docentes, ao fortalecimento da equipe e à consolidação de uma cultura institucional fundamentada em responsabilidade pública, equidade e compromisso com a aprendizagem. A análise sistemática de dados institucionais e de avaliações internas e externas subsidia o planejamento, a definição de prioridades e a tomada de decisões técnicas.

Nas Escolas Municipais, compete à equipe diretiva assegurar a implementação qualificada do currículo, a coerência entre Proposta Pedagógica, planejamento e avaliação, bem como a articulação entre anos, componentes curriculares e modalidades atendidas. Cabe ao diretor garantir alinhamento às diretrizes da Secretaria Municipal de Educação e acompanhar de forma contínua os indicadores educacionais da unidade, assegurando regularidade e consistência dos processos.

O diretor exerce liderança educacional central, assumindo responsabilidade institucional sobre os processos pedagógicos e administrativos e coordenando equipes multiprofissionais em função dos objetivos institucionais estabelecidos. Sua atuação envolve proteção do tempo de ensino e aprendizagem, organização dos fluxos escolares e implementação de intervenções pedagógicas estruturadas, inclusive nos processos de recomposição e reforço quando necessários.

No contexto das Escolas Municipais, essa liderança apresenta complexidade organizacional ampliada, decorrente da diversidade de etapas, áreas do conhecimento e perfis de estudantes atendidos. Compete ao diretor assegurar unidade institucional,

equidade nas oportunidades de aprendizagem, integridade física e emocional dos estudantes e observância das normativas da rede ao longo de todo o período letivo.

As dimensões da liderança escolar apresentadas a seguir — Estratégica Compartilhada, Formativa, Pedagógica, Democrática e Administrativa — estruturam o exercício da direção e orientam a atuação da unidade escolar. Sua integração assegura coerência institucional, consistência técnica e efetividade do projeto educacional, reafirmando a direção escolar como função pública de liderança educacional no âmbito da rede municipal.

1) Liderança Estratégica Compartilhada

Os diretores de Escolas Municipais lideram a construção ou atualização de uma visão estratégica sobre suas unidades e seus objetivos, buscando que isso seja compreendido e compartilhado por todos os atores da comunidade educativa. Essa visão está focada na melhoria das conquistas da aprendizagem e na formação integral de todos os alunos do estabelecimento, bem como nos valores de equidade, inclusão e respeito à diversidade. Esses propósitos comuns fornecem significado, orientação e motivação para o trabalho de cada membro da comunidade educacional e contribuem para a coesão e alinhamento dos esforços. Para isso, os diretores definem ou revisam, em conjunto com todos os atores de sua comunidade educativa, um projeto curricular institucional educativo e compartilhado, objetivado a partir da Proposta Pedagógica (PP), considerando as necessidades da escola, os desafios e oportunidades do contexto em que o estabelecimento atua, um projeto que inspira e motiva professores, estudantes e suas famílias.

Da mesma forma, essas definições do projeto educacional orientam a tomada de decisões institucionais sobre novos projetos e políticas do estabelecimento. Os objetivos e princípios institucionais compartilhados são traduzidos em planos de melhoria e metas de curto e médio prazo que permitem implementar e sustentar o projeto educacional institucional. Essa construção é realizada no âmbito de processos de planejamento participativo, liderados pelas equipes de que refletem as necessidades e interesses dos diferentes membros da instituição, o que fortalece o compromisso com os planos e metas de melhoria de todos os atores da comunidade educativa, produzindo evidências não só a partir dos processos avaliativos da escola, mas também nos resultados das avaliações externas (SAEB, SARESP, Avaliações Municipais, Avaliações de fluência leitora).

Diretores de escola sistematicamente divulgam e explicam, por meio de diferentes canais e espaços formais e informais, objetivos, planos e metas para estabelecer os diversos atores da comunidade educativa e seu progresso, para que todas as pessoas tenham clareza sobre o projeto educacional institucional e o plano de melhoria do estabelecimento, gerando maior envolvimento e apropriação do mesmo pelos membros da comunidade educativa. Por outro lado, promovem o modelo diariamente, tanto em suas palavras quanto em suas ações, uma cultura escolar, inclusive, equitativa e com grandes expectativas sobre os resultados de aprendizagem dos alunos e desempenho dos professores, assistente estudantes de educação e cultura escolar. Complementando o que foi dito anteriormente, eles mantêm a comunicação e coordenação estratégica, sistemática e eficaz com a sua secretaria de ensino/rede de ensino para alcançar as metas e objetivos do estabelecimento, bem como para apoiar a secretaria de ensino/rede de ensino de política local que o estabelecimento faz parte.

Ações observáveis

- ☐ Promove diálogo contínuo com a comunidade escolar para identificar necessidades, potencialidades e prioridades institucionais.
- ☐ Engaja a equipe na construção, atualização e monitoramento da PP e dos planos de melhoria institucional.
- ☐ Comunica, de forma clara e transparente, à comunidade escolar, as metas, os avanços e os desafios que orientam o trabalho nas diversas dimensões da gestão;
- ☐ Fortalece o sentimento de pertencimento e a corresponsabilidade da equipe pela missão, visão e resultados institucionais.
- ☐ Promove junto à comunidade escolar a análise sistemática dos dados das avaliações municipais, garantindo sua comparabilidade entre as modalidades diagnóstica, processual e somativa.
- ☐ Analisa comparativamente dados de avaliações processuais da unidade, dados de avaliações externas e de rede, promovendo o entendimento e formação da equipe sobre a finalidade e uso de dados.
- ☐ Valoriza conquistas individuais e coletivas, reconhecendo o empenho de todos os profissionais da unidade escolar na construção de um ambiente educativo de qualidade.

- ☐ Envolve a comunidade escolar na discussão de dados de aprendizagem e construção de metas, considerando dados educacionais como parâmetros para a elaboração de metas e ações da PP da escola;
- ☐ Mantém relação colaborativa e alinhada com a Secretaria de Educação, integrando as metas e diretrizes da rede às demandas da educação infantil e ensino fundamental.

2) Liderança Formativa

Os diretores de escolas municipais trabalham permanentemente para compreender, melhorar e potencializar as habilidades pessoais e a motivação dos professores e sua unidade escolar, bem como o seu próprio desenvolvimento profissional, a fim de construir capacidades internas para alcançar os objetivos e metas para melhorar o estabelecimento e sustentá-lo ao longo do tempo. Desenvolvem, em conjunto com Secretaria Municipal de Educação, em especial com a Oficina Pedagógica, estratégias eficazes de desenvolvimento de sua equipe.

Por outro lado, eles desenvolvem estratégias de retenção para manter um corpo docente estável, motivado e comprometido, melhorando suas condições de trabalho e gerando um clima de confiança e profissionalmente desafiador, tudo o que ajuda na sustentabilidade do processo de melhoria do ensino e garantia da aprendizagem.

Nesse sentido, identificam as necessidades de fortalecer as competências de sua equipe na educação e geram várias modalidades de desenvolvimento profissional para abordá-las, motivando sua aprendizagem e formação contínua. Eles incentivam os professores a revisar e analisar sistematicamente suas práticas e estratégias de ensino de diferentes perspectivas, ajudando-os a tentar implementar novas estratégias para alcançar maiores resultados de aprendizado em seus alunos, considerando as diferentes etapas e modalidades que compõem as escolas municipais. Reconhecem e celebram as realizações individuais e coletivas da equipe, o que fortalece a motivação dos professores, demonstram confiança nas capacidades internas e delegam responsabilidades aos outros, a fim de promover o surgimento de liderança dentro da comunidade escolar. Estabelecem relações interpessoais positivas e de confiança com os membros da comunidade educacional. Apoiam e demonstram consideração pelas necessidades pessoais e pelo bem-estar de cada pessoa na instituição. Geram espaços para ouvir e conhecer as ideias, preocupações e dificuldades, a fim de apoiá-los de forma oportuna e pertinente.

Essas práticas ajudam todos os membros da comunidade educacional a se sentirem considerados e comprometidos com o projeto educacional institucional. Criam uma cultura de colaboração e aprendizado mútuo entre os profissionais do estabelecimento, o qual gera condições necessárias e instâncias sistemáticas, em horários não pedagógicos, de reflexão e trabalho técnico coletivo sobre o tema ensino e aprendizagem de seus alunos. Promovem um clima de alta confiança e responsabilidade coletiva pelas conquistas e dificuldades do estabelecimento, construindo nesse sentido uma comunidade profissional de aprendizagem.

Ações observáveis

- ☐ Responsabiliza-se pelo movimento formativo, garantindo, ao mesmo tempo, articulação com o trabalho formativo na rede e a autonomia na adequação à realidade da unidade.
- ☐ Considera as diferentes etapas (educação infantil e ensino fundamental) e modalidades na formação dos profissionais.
- ☐ Impulsiona a equipe a desenvolver pesquisa, investigação e análise crítica da prática pedagógica.
- ☐ Oferece feedback orientado ao aprimoramento contínuo e ao fortalecimento das competências profissionais.
- ☐ Articula momentos formativos considerando os diferentes profissionais que atuam nas escolas (educação física, empreendedorismo, artes, lúdico, professor de ensino integral, dentre outros) com a finalidade de articular as áreas ao mesmo tempo em que garante suas especificidades.
- ☐ Assegura espaços formais de escuta e diálogo profissional com a equipe.
- ☐ Sustenta uma cultura colaborativa de aprendizagem, inovação e corresponsabilidade.

3) Liderança Pedagógica

Os diretores das escolas municipais estão preocupados em garantir a qualidade da implementação curricular, considerando as diferentes etapas e modalidades, bem como os diferentes profissionais que compõem o quadro de professores das escolas do município, as práticas pedagógicas e as conquistas de aprendizagem dos alunos em todas as áreas de formação, bem como gerar condições que favoreçam a melhoria do ensino e da aprendizagem. Uma preocupação constante dos gestores é monitorar e garantir o alinhamento entre o plano de ensino da Secretaria de Educação de Birigui, os projetos e

práticas de ensino e avaliação de professores, bem como a articulação entre eles, entre as diferentes etapas e níveis do estabelecimento, a fim de assegurar a coerência e a continuidade da experiência educacional dos estudantes. Eles definem, juntamente com seus professores, critérios e metodologias comuns em relação ao planejamento de aulas, práticas de ensino e avaliação da aprendizagem em sua escola. Monitoram a implementação integral do currículo, os horários das aulas, avaliações e realizações de aprendizado dos alunos em todos os âmbitos através de diversos mecanismos para gerenciar a melhoria guiada por informações de várias fontes, tomar decisões baseadas em evidências e ajustar as estratégias de gestão pedagógica de forma contínua e propícia.

Avaliam sistematicamente todos os seus professores por meio de processos de observação em sala de aula e feedback formativo, proporcionando apoio relevante a cada professor para a melhoria contínua de suas práticas pedagógicas. Além disso, eles identificam os pontos fortes e fracos de cada professor a fim de atribuí-lo ao assunto, nível de ensino e curso que melhor se adapte às suas características e habilidades para que ele atinja seu melhor desempenho. Protegem o tempo de ensino e aprendizagem, filtram o número de programas e iniciativas externas e reduzem as interrupções ao ensino, estabelecendo um ambiente de ordem e apoio para professores dentro e fora da sala de aula. As equipes de gestão estão fortemente comprometidas com a equidade nas conquistas de todos os alunos do estabelecimento, que transmitem sua importância à comunidade escolar e implementam estratégias para identificar e apoiar os alunos iniciantes que apresentam dificuldades, seja na aprendizagem ou nas esferas comportamental, afetiva ou social. Por outro lado, eles estão sempre procurando identificar as melhores práticas de gestão pedagógica e ensino-aprendizagem, tanto em suas salas de aula quanto fora do estabelecimento para divulgar e discuti-las com os seus professores, promovendo assim o melhoramento das práticas pedagógicas e dos resultados da aprendizagem do aluno

Ações observáveis

- ☐ Atua como liderança pedagógica, assegurando domínio e acompanhamento de todos os processos institucionais.
- ☐ Lidera o planejamento dos tempos, espaços e materiais de forma intencional.
- ☐ Prepara as reuniões de conselho de ciclo, garantindo a tomada de decisões baseada em evidências que contribuam com o avanço da aprendizagem.

- ☐ Assegura os processos de recomposição de aprendizagem, considerando a efetivação do continuum curricular.
- ☐ Promove a gestão dos processos de reforço da aprendizagem, garantindo a qualidade das intervenções e a frequência dos estudantes, a partir da mobilização e engajamento das famílias.
- ☐ Promove a articulação entre professores titulares e professores de reforço, educação física, empreendedorismo, lúdico e artes, a fim considerar a criança em sua integralidade e manter um projeto educacional articulado.
- ☐ Garante o Acompanhamento Pedagógico Presencial (APP) e os respectivos *feedbacks* para as práticas pedagógicas e planejamentos.
- ☐ Incentiva práticas inovadoras e contextualizadas, respeitando os ritmos e interesses das crianças.
- ☐ Assegura, como condição inegociável, o direito à educação de qualidade, segurança física e psicológica de todas as crianças.
- ☐ Articula, junto aos orientadores/coordenadores, visão estratégica sobre a condução das ações pedagógicas nas unidades.

4) Liderança Democrática

Os diretores promovem ativamente a convivência escolar e um clima baseado em relações de confiança, para o qual promovem interações positivas que garantem a aceitação dos outros, independentemente de suas características socioculturais. Em particular, eles tentam assegurar que todos os alunos e famílias sejam tratados com igualdade, dignidade e respeito, dentro de um quadro de deveres e direitos claros e precisos. No campo da convivência, as equipes de gestão desenvolvem suas atividades a partir de uma perspectiva formativa, a partir do próprio exemplo, promovendo o diálogo e a colaboração tanto entre os alunos quanto entre os professores, bem como as relações entre professores e alunos, garantindo clima propício à aprendizagem em todos os espaços educativos da escola. Desenvolvem, de forma participativa, normas e estratégias para alcançar uma convivência saudável e monitoram seu cumprimento. Geram confiança e espaços para que os conceitos de “participação” e “colaboração” não sejam apenas discursos ou afirmações escritas em documentos institucionais e se tornem atos de comunicação e diálogo permanente entre os atores envolvidos, permitindo maior responsabilidade coletiva para a obtenção de um clima escolar positivo. Implementam uma política e práticas que garantam uma cultura de

inclusão, facilitando espaços para a participação da comunidade escolar, assegurando igualdade de oportunidades. Eles estão presentes nos vários espaços e atividades relevantes do estabelecimento e são acessíveis aos funcionários, estudantes e famílias, permitindo-lhes ouvir, propor e antecipar possíveis conflitos, tensões ou problemas, fazendo uma mediação entre os atores para a obtenção de soluções oportunas e eficazes.

As equipes gerenciais estimulam e facilitam o envolvimento das famílias nos processos de formação de seus filhos assim como no projeto do estabelecimento, para o qual fornecem informações e geram espaços específicos e sistemáticos para envolvê-las, a fim de gerar um relacionamento colaborativo

Ações observáveis

- ☐ Assegura espaços estruturados de diálogo com famílias, docentes e equipe de apoio, oferecendo devolutivas dos processos decisórios.
- ☐ Favorece a participação ativa da comunidade escolar nos órgãos colegiados e instâncias de deliberação.
- ☐ Fomenta no trabalho pedagógico iniciativas que valorizem escuta das crianças, respeitando a faixa-etária.
- ☐ Garante que decisões de impacto pedagógico, administrativo ou relacional sejam tomadas de forma participativa e transparente.
- ☐ Garante a implementação de práticas alinhadas às diretrizes da rede para valorização da diversidade, da equidade e da promoção do respeito entre os membros da comunidade escolar.
- ☐ Garante que os procedimentos institucionais adotados na unidade estejam alinhados aos princípios éticos e critérios de justiça definidos pela rede.
- ☐ Promove, especialmente em relação às turmas de ensino fundamental, práticas de vivências democráticas.

5) Liderança Administrativa

Os diretores de escolas municipais precisam desenvolver uma gestão eficiente e transformar seu estabelecimento em uma organização eficaz, o que facilita a realização de seu projeto educacional e a realização de metas institucionais da escola. Para isso, estruturam a instituição, organizam seus processos e definem papéis de acordo com as prioridades de melhoria do estabelecimento; tem o cuidado para que sempre o funcionamento do estabelecimento responda às normas legais e às políticas educacionais

nacionais e locais. A gestão eficiente do estabelecimento envolve a coleta e a análise sistemática de informações e dados sobre os processos e resultados do estabelecimento, internos e externos. O uso adequado de dados fortalece seus processos de avaliação institucional e aprendizado organizacional contínuo, bem como toma decisões oportunas e baseadas em evidências para ajustar seus processos e planos de melhoria. A gestão das informações do estabelecimento facilita a prestação de contas, entendendo estas últimas como aquelas ações de comunicação que explicam, de forma periódica e compreensível, os processos e resultados do estabelecimento aos diferentes atores da comunidade educativa. A prestação de contas dentro da instituição é um ato de gestão que promove transparência e confiança, consolidando a liderança gerencial. Os gestores, em coordenação com o titular, garantem a disponibilidade das condições, prazos, recursos materiais e financeiros exigidos pelo estabelecimento, tanto para os processos de ensino-aprendizagem como para a realização do projeto educativo. Os gestores gerenciam e distribuem esses recursos e os espaços do estabelecimento, a fim de maximizar sua utilização nos processos pedagógicos e o alcance dos objetivos definidos em seus planos de melhoria. Os estabelecimentos escolares trabalham em um contexto que influencia seu funcionamento, de modo que os líderes escolares vinculam a escola a instituições, organizações e atores em seu entorno que contribuem para o alcance dos objetivos e metas do estabelecimento. Eles geram redes para trocar práticas úteis, ideias e apoio, tanto para as necessidades de seus professores e alunos, como para a colaboração e melhoria de outros estabelecimentos do sistema escolar como um todo.

Ações observáveis

- ☐ Assegura a organização de canais e rotinas institucionais de atendimento às demandas da comunidade escolar.
- ☐ Assegura a padronização, transparência e conformidade com as diretrizes da rede quanto aos processos administrativos e institucionais.
- ☐ Define e comunica funções e responsabilidades da equipe, considerando competências individuais e demandas institucionais.
- ☐ Estabelece rotinas e fluxos organizacionais claros, comunicando-os formalmente à equipe e garantindo sua execução.
- ☐ Monitora indicadores administrativos essenciais, como frequência, segurança, saúde e alimentação, registrando e analisando dados para tomada de decisão.

- ☐ Garante o uso adequado e normativamente alinhado dos recursos materiais, financeiros e patrimoniais, realizando controle, registros e prestação de contas.
- ☐ Garante que os registros e documentos institucionais estejam atualizados e acessíveis.
- ☐ Avalia sistematicamente os resultados administrativos e pedagógicos, orientando melhorias com base em evidências.
- ☐ Promove a gestão de recursos financeiros, garantindo a aplicação em necessidades que auxiliam na efetividade dos processos de ensino e aprendizagem.

Fechamento Conceitual

As cinco dimensões da liderança escolar estão sustentadas por um conjunto de recursos pessoais que dão sentido ético, técnico e humano à ação gestora. Esses recursos — princípios, habilidades e conhecimentos — formam a base transversal da boa direção e liderança de contextos educativos.

Os princípios orientam as decisões e atitudes do líder escolar, assegurando coerência entre valores e ações. Ética, justiça, integridade, compromisso social e respeito à diversidade são fundamentos que qualificam a gestão e inspiram confiança na comunidade. As habilidades dizem respeito às capacidades de agir com intencionalidade, sensibilidade e competência técnica: visão estratégica, comunicação eficaz, empatia, flexibilidade, resiliência e capacidade de negociação. São elas que permitem ao gestor transformar ideias em práticas, conflitos em oportunidades e desafios em aprendizagem.

Os conhecimentos profissionais abrangem os saberes pedagógicos, administrativos e normativos que sustentam a tomada de decisão consciente e fundamentada. Incluem o domínio das políticas educacionais, das teorias do desenvolvimento e da aprendizagem, dos processos de avaliação, do currículo e das metodologias de formação docente.

Esses três elementos — princípios, habilidades e conhecimentos — entrelaçam-se nas práticas das cinco dimensões, conferindo solidez ética, clareza técnica e sensibilidade humana à liderança exercida nas escolas municipais. É desse entrelaçamento que emerge o verdadeiro sentido da gestão: servir à infância, promover a aprendizagem e fortalecer vínculos que transformam a escola em uma comunidade de cuidado, conhecimento e esperança.

7. Matriz de Competências de liderança educacional para Vice-Diretores

Introdução

A vice-direção escolar, na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, integra o sistema de liderança da unidade escolar e assume papel estratégico na consolidação da qualidade da oferta educativa. Na Rede Municipal de ensino de Birigui, o vice-diretor é reconhecido como liderança educacional corresponsável pela sustentação da identidade pedagógica da escola, pela coerência institucional e pela consolidação de uma cultura orientada por valores democráticos, equidade e compromisso com a aprendizagem.

Esta Matriz de Competências define as dimensões que estruturam o perfil profissional esperado para a vice-direção, estabelecendo parâmetros de liderança, responsabilidades compartilhadas e evidências observáveis que qualificam seu desempenho. Não se trata de um elenco de tarefas ou atribuições operacionais, mas de um referencial que explicita a identidade profissional e os princípios que orientam a gestão escolar na Rede.

Como integrante da equipe gestora, o vice-diretor compõe a liderança compartilhada da unidade, contribuindo para a construção de decisões institucionais coerentes, para o fortalecimento da Proposta Pedagógica (PP) e para o alinhamento às diretrizes da Secretaria Municipal de Educação. Sua presença no cotidiano escolar representa estabilidade, discernimento, compromisso ético e responsabilidade educacional.

Sua identidade profissional fundamenta-se em valores como ética, corresponsabilidade, diálogo, centralidade no pedagógico, respeito à diversidade e compromisso com resultados educacionais com equidade. Esses valores orientam posicionamentos, relações e escolhas institucionais, configurando a vice-direção como liderança comprometida com a construção de uma escola democrática, organizada e centrada na aprendizagem de todos.

1) Liderança Estratégica Compartilhada

A Liderança Estratégica Compartilhada expressa a identidade do vice-diretor como referência de coerência institucional, visão sistêmica e compromisso com a direção educativa da escola. Essa dimensão revela um profissional capaz de sustentar a unidade

entre metas, planejamento e práticas, compreendendo a escola como projeto coletivo orientado por princípios e resultados.

O vice-diretor, nesta dimensão, caracteriza-se pela capacidade de leitura qualificada da realidade, pelo pensamento analítico fundamentado em evidências e pelo compromisso com decisões que favoreçam a consistência institucional e melhoria contínua da qualidade educativa. Trata-se de uma liderança que reconhece a corresponsabilidade na condução das prioridades da escola e na consolidação de uma cultura de planejamento intencional e monitoramento sistemático.

Ações observáveis

- ☐ Demonstra compreensão clara das metas e prioridades institucionais.
- ☐ Utiliza dados e indicadores como referência para análise e reflexão.
- ☐ Estabelece conexões entre planejamento, resultados e práticas pedagógicas.
- ☐ Compartilha informações de forma transparente e alinhada aos objetivos institucionais.
- ☐ Evidencia postura estratégica diante de desafios e tomada de decisões.

2) Liderança Formativa

A Liderança Formativa caracteriza o vice-diretor como profissional comprometido com o desenvolvimento contínuo da equipe escolar e com a construção de uma cultura de aprendizagem entre adultos. Essa dimensão revela alguém que valoriza o conhecimento pedagógico, reconhece os saberes docentes e incentiva processos reflexivos como caminho para o aprimoramento coletivo.

Trata-se de uma liderança que compreende a formação como elemento estruturante da qualidade educativa, sustentando um ambiente institucional em que o diálogo, a troca de experiências e o aperfeiçoamento profissional são permanentes.

Ações observáveis

- ☐ Mantém postura aberta ao diálogo e à escuta qualificada.
- ☐ Valoriza e reconhece saberes e experiências dos profissionais.
- ☐ Estimula reflexão crítica sobre práticas pedagógicas.
- ☐ Incentiva cooperação e trabalho colaborativo.
- ☐ Favorece integração respeitosa de novos profissionais à cultura da escola.

3) Liderança Pedagógica

A Liderança Pedagógica constitui eixo central da identidade profissional do vice-diretor. Essa dimensão expressa compromisso inequívoco com a aprendizagem e com o desenvolvimento integral das crianças e dos estudantes como finalidade maior da escola.

O vice-diretor, enquanto liderança pedagógica, revela sensibilidade para compreender os processos de ensino e aprendizagem, discernimento para analisar contextos educativos e clareza quanto à centralidade do currículo e da avaliação. Sua postura demonstra responsabilidade ética diante das condições que impactam o percurso formativo dos estudantes.

Ações observáveis

- ☐ Demonstra foco permanente na aprendizagem como prioridade institucional.
- ☐ Promove a compreensão consistente do currículo e dos processos avaliativos.
- ☐ Identifica fatores que influenciam o bem-estar e o engajamento dos estudantes.
- ☐ Sustenta diálogo pedagógico qualificado com a equipe.
- ☐ Reconhece a organização escolar como condição para a qualidade educativa.

4) Liderança Democrática

A Liderança Democrática revela o vice-diretor como referência de ética, respeito e promoção da participação. Essa dimensão expressa compromisso com a construção de relações institucionais baseadas na confiança, na escuta e na corresponsabilidade.

Trata-se de um profissional que valoriza a diversidade, reconhece a importância da comunidade escolar e compreende o diálogo como fundamento da gestão participativa. Sua postura fortalece vínculos e contribui para um clima institucional acolhedor e respeitoso.

Ações observáveis

- ☐ Demonstra postura ética e imparcial em situações de conflito.
- ☐ Demonstra escuta ativa e comunicação clara.
- ☐ Valoriza a participação das famílias e da comunidade.
- ☐ Promove respeito à diversidade e à inclusão.

- ☐ Contribui para a construção de relações institucionais baseadas na confiança.

5) Liderança Administrativa

A Liderança Administrativa expressa a capacidade do vice-diretor de compreender a organização institucional como suporte essencial ao projeto pedagógico. Essa dimensão caracteriza um profissional atento à estrutura, aos fluxos e às condições que sustentam o trabalho educativo.

Mais do que controle de rotinas, trata-se de compromisso com a consistência institucional, com a responsabilidade no uso de recursos e com a manutenção de condições adequadas para o desenvolvimento das atividades escolares.

Ações observáveis

- ☐ Demonstra organização e responsabilidade institucional.
- ☐ Corresponsabilizar-se pela execução e prestação de contas de recursos financeiros.
- ☐ Dedica atenção aos fluxos e procedimentos da unidade.
- ☐ Reconhece a importância da segurança e do bem-estar dos estudantes.
- ☐ Mantém postura proativa diante de necessidades organizacionais.
- ☐ Zela pela clareza e regularidade dos registros institucionais.

Fechamento Conceitual: Recursos Pessoais da Liderança Escolar

A liderança do vice-diretor fundamenta-se na integração entre valores, habilidades e conhecimentos que estruturam sua identidade profissional.

Os valores expressam compromisso ético, equidade, respeito à diversidade, corresponsabilidade e centralidade da aprendizagem.

As habilidades envolvem pensamento analítico, comunicação qualificada, mediação de conflitos, organização institucional e trabalho colaborativo.

Os conhecimentos abrangem fundamentos pedagógicos, currículo, avaliação, normativas da Rede e princípios de gestão educacional.

A convergência desses elementos configura o vice-diretor como liderança educacional que inspira confiança, sustenta coerência institucional e contribui para a consolidação de uma escola democrática, organizada e comprometida com a aprendizagem de todos.

8. Matriz de Competências de liderança educacional para Supervisores de Ensino

Introdução

A função de Supervisor de Ensino ocupa lugar estratégico na organização e no fortalecimento do Sistema Municipal de Ensino, atuando como elo qualificado entre a Secretaria Municipal de Educação e as unidades escolares. Diferentemente de uma atuação meramente fiscalizatória, a supervisão educacional configura-se como ação mediadora, formativa e articuladora, voltada à garantia da coerência do sistema, da legalidade com sentido pedagógico e do direito à educação de qualidade para todos os estudantes.

Nessa perspectiva, a supervisão se afasta de uma lógica de controle esporádico e se aproxima de um trabalho contínuo de acompanhamento, orientação e indução de melhorias. Essa ideia vai ao encontro do que propõem Possani, Almeida e Salmaso (2012) sobre a ação supervisora contemporânea, que deve ser compreendida como prática intencional que articula dimensões técnicas, pedagógicas e políticas, sustentando processos de análise, reflexão e intervenção qualificada no interior dos sistemas educacionais. Trata-se de uma atuação que observa, interpreta e orienta, sempre em diálogo com os contextos reais das escolas.

O Supervisor de Ensino exerce, portanto, papel fundamental na leitura, no acompanhamento e na orientação dos processos pedagógicos, administrativos e institucionais das escolas, considerando a diversidade de contextos e assegurando a integração entre diretrizes curriculares, normativas legais e práticas educativas. Sua atuação exige visão sistêmica, escuta qualificada, capacidade de análise crítica e postura ética, sustentando decisões que impactam diretamente o funcionamento das unidades e a aprendizagem dos alunos.

Dialogando com Silva Junior e Rangel (1997), compreende-se a supervisão como um campo plural, atravessado por múltiplos olhares, que demanda do supervisor a capacidade de mediação, de construção de sentidos e de articulação entre pessoas, políticas e instituições. Nessa concepção, supervisionar é acompanhar processos, favorecer a compreensão das normas, promover coerência institucional e fortalecer a autonomia responsável das escolas.

Esta matriz de referência explicita as macrocompetências que orientam a atuação do Supervisor de Ensino no Sistema Municipal de Educação, compreendendo a supervisão como ação pedagógica, institucional e sistêmica. As competências aqui apresentadas não se confundem com a enumeração de atribuições legais, embora dialoguem diretamente com elas, traduzindo-as em modos de agir profissional, decisões qualificadas e práticas observáveis que caracterizam a especificidade do cargo.

A atuação supervisora, nessa perspectiva, articula legislação, currículo, práticas pedagógicas e gestão escolar, assumindo como central a garantia dos direitos de aprendizagem, a coerência do sistema e o fortalecimento das unidades educacionais. Trata-se de uma supervisão que orienta, acompanha, media e induz melhorias, sustentada por relações profissionais éticas, horizontais e comprometidas com a qualidade social da educação.

1) Garantia dos direitos de aprendizagem

Esta macrocompetência refere-se à atuação do Supervisor de Ensino como agente responsável por assegurar que o direito à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes seja efetivamente garantido nas práticas pedagógicas nas escolas. Trata-se de uma atuação que ultrapassa a verificação formal do cumprimento de normas e se ancora na análise das condições reais de ensino e aprendizagem, considerando currículo, práticas pedagógicas, uso de dados educacionais e contextos institucionais.

O supervisor deve atuar de forma atenta aos entraves que limitam o desenvolvimento integral das crianças — sejam eles pedagógicos, organizacionais, administrativos ou relacionais — e intervir para que decisões institucionais, normativas e administrativas estejam a serviço do aprender. Nessa perspectiva, a supervisão assume papel central na garantia da implementação do currículo da rede e na utilização qualificada de dados de avaliações internas e externas como instrumentos de reflexão e melhoria das práticas.

Aspectos observáveis:

- ☐ Acompanha o planejamento e o desenvolvimento de práticas pedagógicas, analisando se estão alinhadas ao plano de ensino e aos direitos de aprendizagem previstos para cada etapa.

- ☐ Analisa dados de avaliações de rede, registros pedagógicos e informações sobre trajetórias escolares, utilizando-os para orientar decisões e encaminhamentos pedagógicos.
- ☐ Identifica entraves institucionais que comprometem o desenvolvimento integral dos alunos (organização do tempo, uso dos espaços, práticas avaliativas, fluxos escolares) e orienta ajustes concretos.
- ☐ Medeia decisões quando exigências administrativas ou normativas interferem negativamente no trabalho pedagógico.
- ☐ Busca soluções legais que preservem a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes.
- ☐ Orienta gestores e equipes para que o plano de ensino da rede seja compreendido como referência viva da prática pedagógica, e não como documento prescritivo desvinculado do cotidiano escolar.

2) Construção de visão comum de rede

Esta macrocompetência expressa a capacidade do Supervisor de Ensino de promover a convergência de concepções, práticas e decisões no âmbito do Sistema Municipal de Educação. A construção de uma visão comum de rede exige coerência entre as ações da equipe de supervisão e sua tradução clara para as escolas, de modo que haja alinhamento de expectativas sobre educação, ensino, aprendizagem e objetivos institucionais.

O supervisor deve atuar como articulador entre as dimensões pedagógica, administrativa e legal, garantindo que cada uma cumpra sua função específica sem fragmentar o projeto educacional da rede. Sua ação deve reduzir ruídos interpretativos, fortalecer a identidade do sistema e assegurar que as escolas caminhem em direções convergentes, respeitando suas singularidades.

Aspectos observáveis

- ☐ Explicita às equipes escolares o *sentido pedagógico* das diretrizes da rede, indo além do repasse de orientações.
- ☐ Ajuda a construir compreensão compartilhada sobre os objetivos comuns e delimita os papéis de cada ator educacional para o projeto de rede.

- ☐ Acompanha a implementação das diretrizes normativas e pedagógicas, verificando a coerência entre o que é orientado e o que é praticado nas escolas.
- ☐ Identifica quando práticas escolares se afastam dos princípios e objetivos da rede e intervém de forma orientadora.
- ☐ Orienta a elaboração e a revisão dos Projetos Político-Pedagógicos, assegurando sua vinculação aos princípios e objetivos do sistema municipal.
- ☐ Articula aspectos pedagógicos, administrativos e legais de modo integrado, evitando orientações fragmentadas ou contraditórias às escolas.
- ☐ Sistematiza demandas e promove alinhamento de prioridades e evita sobreposição ou dispersão de ações.
- ☐ Atua para que a supervisão seja reconhecida pelas escolas como referência de coerência institucional, e não como instância de orientações variáveis ou contraditórias.

3) Responsabilidade institucional e desenvolvimento profissional dos gestores

Esta macrocompetência refere-se ao exercício da responsabilidade institucional do Supervisor de Ensino associado à corresponsabilização pelo desenvolvimento profissional dos gestores escolares. A supervisão se concretiza na presença qualificada nas unidades, no acompanhamento sistemático das práticas de gestão e no apoio direto à atuação de diretores, coordenadores e orientadores pedagógicos.

O supervisor deve assumir papel ativo na formação em serviço dos gestores, utilizando evidências do trabalho pedagógico e administrativo para orientar processos de aprimoramento, por meio de relações horizontais, feedbacks construtivos e acompanhamento contínuo. Trata-se de uma supervisão que apoia, orienta e exige, sem perder de vista a dimensão formativa da função.

Aspectos observáveis

- ☐ Realiza acompanhamento presencial nas unidades escolares, observando práticas de gestão, organização institucional e práticas pedagógicas em sala de aula.
- ☐ Analisa evidências do trabalho pedagógico e administrativo como base para orientações aos gestores.

- ☐ Estabelece relações profissionais horizontais com gestores, fundamentadas em diálogo e corresponsabilidade.
- ☐ Oferece feedbacks construtivos e objetivos, indicando caminhos concretos para o aprimoramento da atuação gestora.
- ☐ Planeja, implementa ou articula ações formativas voltadas ao desenvolvimento profissional dos gestores escolares, alinhadas às demandas identificadas em conjunto com a Oficina Pedagógica.
- ☐ Pactua com os gestores planos de melhoria específicos para fragilidades identificadas, definindo metas, estratégias, prazos e critérios de acompanhamento.
- ☐ Apoia o gestor na tomada de decisões consistentes, intervindo de forma orientadora em situações de conflito ou fragilidade na condução da equipe escolar.
- ☐ Incentiva e acompanha processos de autoavaliação da gestão escolar, estimulando a análise crítica das práticas e resultados da gestão.

4) Alinhamento estratégico dos processos

Esta macrocompetência diz respeito à capacidade do Supervisor de Ensino de articular legislação, planejamento e avaliação em uma perspectiva estratégica, orientada à eficácia das ações escolares e da rede. O supervisor deve atuar para que os marcos legais subsidiem decisões mais eficientes e desburocratizadas, sem se converterem em obstáculos à autonomia das escolas e de seus gestores.

Nessa perspectiva, a supervisão passa a contribuir para a definição de metas claras de trabalho, para a implementação de processos de avaliação institucional com foco democrático e para a corresponsabilização pelos resultados educacionais, utilizando sanções de forma equilibrada, pedagógica e orientada ao desenvolvimento dos atores educacionais.

Aspectos observáveis

- ☐ Define metas e prioridades de atuação supervisora, articuladas às diretrizes da Secretaria Municipal de Educação.
- ☐ Orienta gestores na utilização da legislação como instrumento de organização e qualificação do trabalho.

- ☐ Valoriza a autonomia mediada da gestão escolar, evitando excessos de normatizações e burocratização dos processos.
- ☐ Acompanha a implementação da avaliação institucional, assegurando sua função formativa e democrática.
- ☐ Analisa resultados institucionais e educacionais das unidades, articulando-os ao planejamento e às ações de melhoria.
- ☐ Atua de forma corresponsável pelos resultados das escolas, oferecendo apoio técnico e acompanhamento estratégico.
- ☐ Aplica medidas administrativas e sanções de modo construtivo e pedagógico, visando ao crescimento institucional e profissional dos atores educacionais.

5) Intelectual aprendente

Esta macrocompetência reconhece o Supervisor de Ensino como intelectual aprendente, comprometido com a superação de uma prática supervisora estritamente burocrática e legalista. O desenvolvimento profissional do supervisor é compreendido como condição essencial para a qualificação da supervisão e para a sustentação do projeto educacional da rede.

O supervisor busca alinhar sua formação às necessidades do sistema municipal, às políticas educacionais vigentes e aos referenciais teóricos que fundamentam a prática pedagógica e a gestão educacional, assumindo postura investigativa, reflexiva e autoral.

Aspectos observáveis

- ☐ Avalia criticamente sua própria atuação, identificando limites, potencialidades e necessidades formativas.
- ☐ Busca formação continuada alinhada às demandas reais da rede e às políticas educacionais em curso.
- ☐ Articula referenciais teóricos, normativos e práticos para fundamentar suas análises e orientações.
- ☐ Produz registros, sínteses ou estudos a partir da prática supervisora, contribuindo para a elaboração de materiais e referências.
- ☐ Compartilha aprendizagens e reflexões com a equipe de supervisão, fortalecendo a construção coletiva de saberes.

9. Referências Bibliográficas

Birigui. Lei complementar nº 32, de 17 de setembro de 2010. Dispõe sobre o estatuto e plano de carreira do magistério público e dos profissionais de apoio educacional do município de Birigui e dá outras providências. Disponível em: <https://sapl.birigui.sp.leg.br/norma/5325?display>. Acesso em: 06 fev. 2026.

Elmore, Richard. *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Serie Liderazgo Educativo. Santiago: Fundación Chile, 2010. p. 63.

Fullan, Michael. *A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

Hargreaves, A.; Fullan, M. *Capital profesional: transformar la enseñanza en cada escuela*. Madrid: Morata, 2014.

Hopkins, M.; Spillane, J. P.; Jakopovic, P.; Heaton, R. Infrastructure redesign and instructional reform in mathematics: formal structure and teacher leadership. *The Elementary School Journal*, v. 114, n. 2, p. 200-224, 2013. The University of Chicago Press. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/259077335_Infrastructure_redesign_and_instructional_reform_in_mathematics_Formal_structure_and_the_practice_of_teacher_leadership.

Leithwood, K. ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago: Fundación Chile, Área Educación, 2009.

Leithwood, K. Revising the Ontario Leadership Framework. Prepared for the Leadership Development Branch, 2011.

Leithwood, K.; Day, Christopher; Sammons, Pam; Harris, Alma; Hopkins, David. *Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning*. London, UK: Department for Education and Skills, 2006.

Leithwood, K.; Harris, Alma; Hopkins, David. Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, v. 28, n. 1, p. 27-42, 2008.

Leithwood, K.; Seashore, Louis; Anderson, Stephen; Wahlstrom, Kyla. *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation, 2004.

Ministry of Education (New Zealand). *Kiwi leadership for principals: principals as educational leaders*. Wellington: Ministry of Education, 2008.

Possani, Lourdes de Fátima Paschoaletto; Almeida, Júlio Gomes; Salmaso, José Luís (orgs.). *Ação supervisora: tendências e práticas*. Curitiba: CRV, 2012.

Silva Junior; Rangel (orgs.). *Nove olhares sobre a supervisão*. Campinas: Papirus, 1997.

Tardif, Maurice. *Saberes docentes e formação profissional*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.



Secretaria de
Educação



PREFEITURA MUNICIPAL DE
BIRIGUI