

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



BRASÍLIA, 2026

Referencial para
qualidade e equidade da
GESTÃO
ESCOLAR

SUMÁRIO

CAPÍTULO

1

REFERENCIAL PARA
QUALIDADE E EQUIDADE
DA GESTÃO ESCOLAR

CAPÍTULO

2

VALORES E
PRINCÍPIOS

CAPÍTULO

3

DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO

CAPÍTULO

4

PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES

CAPÍTULO

5

COMPETÊNCIAS DO(A)
DIRETOR(A) ESCOLAR

CAPÍTULO

6

O PAPEL DA SECRETARIA
NA GESTÃO ESCOLAR

REFERÊNCIAS

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE

2 VALORES E
PRINCÍPIOS

3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO

4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES

5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR

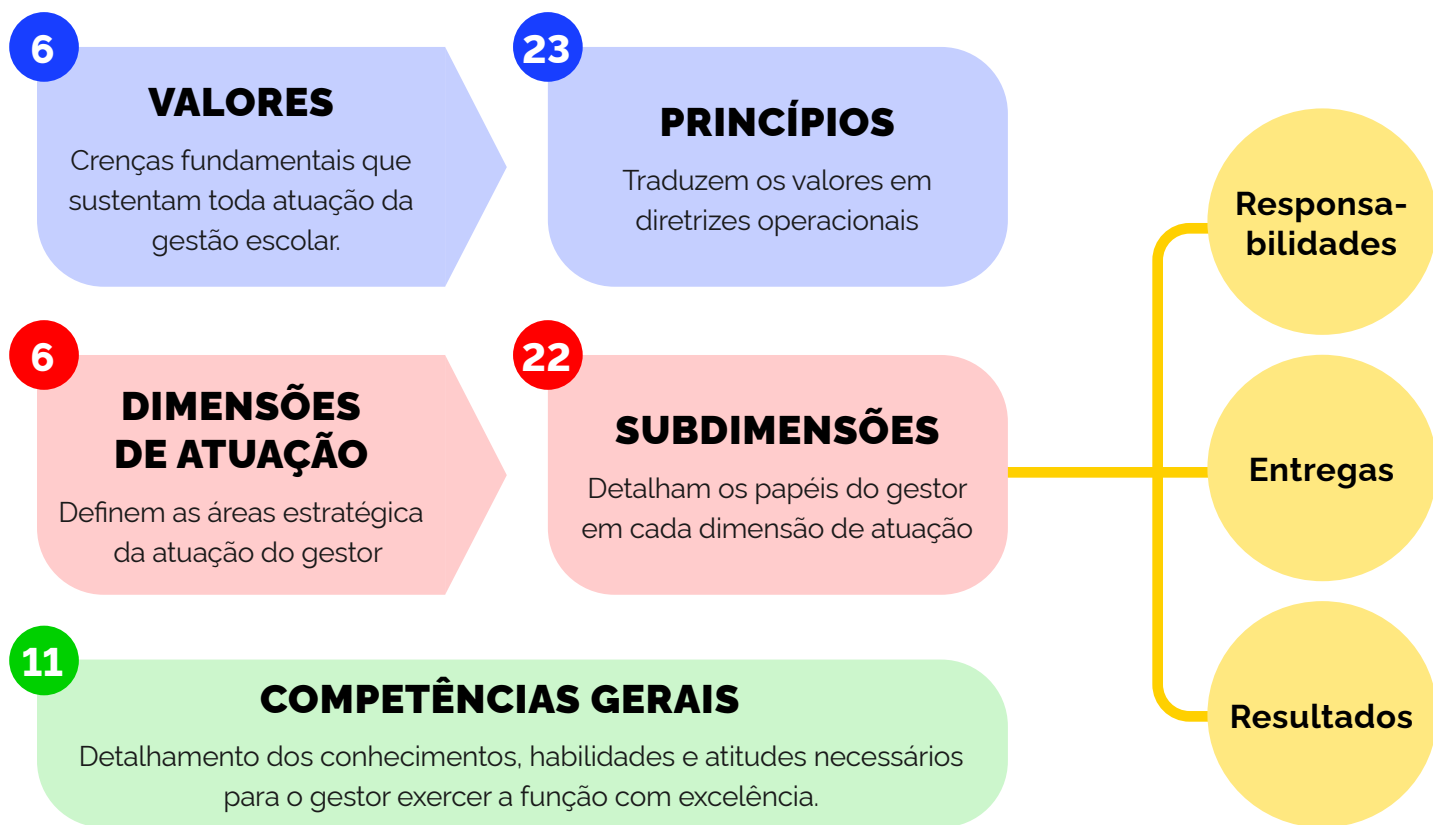
6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLAR

CAPÍTULO
1

REFERENCIAL PARA QUALIDADE E EQUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR

1.1 O que é o documento

O Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar constitui-se como um instrumento de apoio para as redes públicas de educação brasileiras, ao propor referenciais comuns para a gestão escolar no país. Seu propósito é construir uma visão compartilhada da gestão escolar, orientando a atuação das lideranças escolares em todo o território nacional. Para isso sugere valores, princípios, responsabilidades, entregas, resultados e competências esperados para quem exerce o papel de diretor(a) escolar.



Ao desvelar expectativas sobre o papel do(a) diretor(a) escolar, o referencial contribui para que cada escola pública avance na construção de uma gestão comprometida com o desenvolvimento de todos os estudantes, favorecendo a compreensão do que caracteriza uma gestão escolar de excelência. O Referencial decorre do reconhecimento da gestão escolar como um eixo estruturante da política educacional. Ele parte do entendimento de que uma gestão escolar de qualidade é condição para que cada estudante brasileiro, independentemente de sua origem, território ou contexto sociocultural, tenha garantido o seu direito à aprendizagem.

A diversidade territorial, cultural e sociocultural do Brasil é uma referência fundamental para a construção de práticas de gestão contextualizadas, equitativas e comprometidas com os territórios. A clareza sobre o que os(as) diretores(as) precisam saber e o que precisam ser capazes de fazer é, portanto, condição para o desenvolvimento de políticas formativas e para a melhoria contínua da educação pública brasileira.

1.2

Implementação e articulação nas redes de ensino

O Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar propõe recomendações e direcionamentos **gerais** esperados da gestão em qualquer escola pública do Brasil. Como instrumento nacional, seu propósito é garantir uma base comum que oriente as políticas de gestão, sem adentrar nas especificidades regionais ou locais. Ao fazê-lo, cria um horizonte compartilhado e coerente para todo o sistema público brasileiro.

A expectativa, no entanto, é que cada rede de ensino vá além desse referencial e construa o seu próprio **Marco Local de Gestão Escolar**, incorporando sua identidade institucional, seu contexto territorial, suas prioridades pedagógicas e as especificidades de sua comunidade escolar. Os marcos locais têm o potencial de transformar os direcionamentos nacionais em instrumentos vivos, conectados à realidade de cada território e às necessidades concretas de suas escolas.

É importante destacar que a gestão escolar não se restringe à atuação do(a) diretor(a), envolvendo também uma equipe gestora que sustenta essa liderança e desempenha funções complementares na organização do trabalho escolar. Essa equipe pode incluir vice-diretores, coordenadores pedagógicos e outros profissionais da educação.

Um aspecto central que os marcos locais precisam endereçar é essa diversidade das estruturas administrativas das redes de ensino. O Referencial tem foco na figura do(a) diretor(a) escolar: função presente em todas as redes públicas do país e âncora da gestão escolar. No entanto, as redes podem contar com outras funções de gestão, cada uma com responsabilidades próprias. Cabe aos marcos locais detalharem como as diferentes dimensões, competências e expectativas da gestão escolar, sugeridas no Referencial, distribuem-se entre esses diferentes profissionais, garantindo clareza de papéis, articulação entre funções e coerência na condução da escola.

Este documento busca fortalecer as lideranças escolares no Brasil, conferindo especial atenção ao papel do(a) diretor(a) escolar, dada a relevância de sua liderança na gestão escolar e a necessidade de diretrizes que consolidem orientações objetivas e práticas de referência para o exercício de sua função. Nesse sentido, as análises sobre gestão escolar situam o(a) diretor(a) no centro da discussão, de modo a contribuir para a qualificação de seu papel.

1.3

A importância da gestão escolar

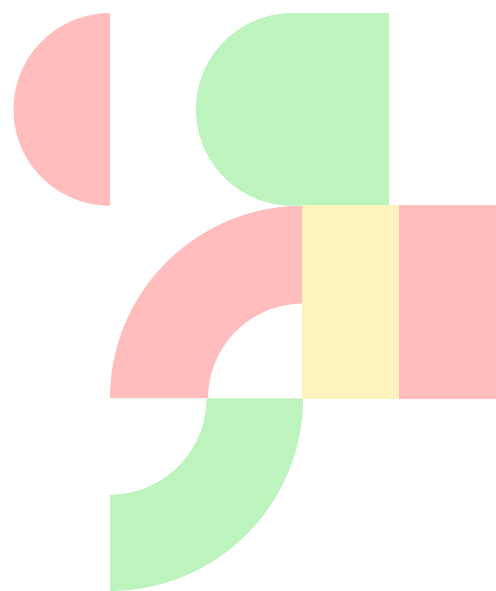
A pesquisa nacional e internacional é consistente ao demonstrar que a liderança da escola é o segundo fator intraescolar que mais impacta a aprendizagem dos estudantes, ficando atrás apenas da qualidade do trabalho docente (Leithwood *et al.*, 2008; Sammons & Bakkum, 2011).

Essa evidência reforça o papel estratégico do(a) diretor(a) escolar não apenas como gestor administrativo, mas principalmente como líder pedagógico capaz de criar as condições para que professores ensinem melhor e estudantes aprendam mais.

Evidências demonstram que uma boa gestão contribui para a aprendizagem, aumento da frequência dos estudantes, redução das taxas de abandono escolar, reprovação e distorção idade-série (Assis & Marcone, 2021; Rosa, 2015; Johnson, 2002). Ao construir um ambiente escolar acolhedor, inclusivo e com altas expectativas, o(a) diretor(a) influencia de forma decisiva a trajetória escolar de cada estudante, especialmente aqueles em situação de maior vulnerabilidade.

No contexto brasileiro, marcado por profundas desigualdades, a qualidade da gestão escolar assume relevância ainda maior. Investir na seleção, formação e acompanhamento dos(as) diretores(as) escolares é uma das estratégias mais eficazes para a promoção da equidade educacional.

É com base nesse reconhecimento que se assenta a necessidade de um Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar: oferecer um referencial claro, consistente e contextualizado sobre o que se espera de quem lidera uma escola pública no Brasil.



1.4

A estrutura do Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar



O Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar pode ser lido de forma linear, mas também permite uma navegação flexível, focalizada em partes específicas do documento. A seguir, detalha-se sua estrutura e o que será encontrado em cada uma das seções:

VALORES E PRINCÍPIOS

Os valores expressam o 'porquê' da gestão escolar: as crenças fundamentais que sustentam toda a atuação. Os princípios traduzem esses valores em diretrizes operacionais que orientam o 'como' fazer.

DIMENSÕES DE ATUAÇÃO

Cada dimensão representa uma área estratégica da atuação do(a) diretor(a). Cada dimensão é organizada em subdimensões que são definidas por um conjunto de responsabilidades, entregas e resultados que explicitam o que se espera, tornando as expectativas mais alinhadas e transparentes.

RESPONSABILIDADES

Referem-se ao conjunto de ações a ser realizadas pela gestão escolar em cada dimensão.

ENTREGAS

São os produtos ou evidências concretas que demonstram que as responsabilidades foram cumpridas.

RESULTADOS

Traduzem a condição ou resultado final esperado, caso as responsabilidades e entregas sejam realizadas com qualidade.

COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES ESCOLARES

Apresentam o detalhamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para uma atuação que impacte positivamente a aprendizagem e o desenvolvimento de todos os estudantes. Esse conjunto de competências compõe referências para a construção de processos de seleção e planos de formação continuada para os(as) diretores(as) escolares das redes.

PAPEL DA SECRETARIA

Parceira da gestão escolar, definindo orientações e expectativas de entrega para as escolas. A Secretaria fortalece a gestão das escolas com processos formativos e contínuos, operacionalizados por meio de visitas estruturadas, devolutivas e apoio técnico sistemático, que transformam a relação Secretaria-escola em corresponsabilidade pela aprendizagem dos estudantes.

1 REFERENCIAL PARA QUALIDADE E EQUIDADE

2 VALORES E PRINCÍPIOS

3 DIMENSÕES DE ATUAÇÃO

4 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5 COMPETÊNCIAS DO(A) DIRETOR(A) ESCOLAR

6 O PAPEL DA SECRETARIA NA GESTÃO ESCOLAR

VALORES & PRINCÍPIOS

- V1 Justiça, Equidade e Inclusão**
 - V1.1 Justiça social
 - V1.2 Igualdade Racial
 - V1.3 Alocação equitativa de recursos educacionais
 - V1.4 Valorização da diversidade
- V2 Aprendizagem e Desenvolvimento Integral**
 - V2.1 Centralidade pedagógica
 - V2.2 Altas expectativas de aprendizagem
 - V2.3 Comunidade educadora
 - V2.4 Desenvolvimento docente
 - V2.5 Formação integral
- Democracia e Participação Social**
 - V3.1 Liderança distribuída
 - V3.2 Corresponsabilização
 - V3.3 Integração com a comunidade
 - V3.4 Escuta ativa
- V4 Clima Escolar e Convivência Respeitosa**
 - V4.1 Confiança e Segurança psicológica
 - V4.2 Ambiente seguro, acolhedor e Inclusivo
- V5 Ética**
 - V5.1 Legalidade
 - V5.2 Impessoalidade
 - V5.3 Moralidade
 - V5.4 Publicidade
 - V5.5 Eficiência
- V6 Melhoria Contínua e Inovação**
 - V6.1 Gestão orientada por dados
 - V6.2 Criatividade
 - V6.3 Cultura de inovação

DIMENSÕES & SUBDIMENSÕES

- D1 Governança e Planejamento Escolar**
 - D1.1 Construção e compartilhamento de visão estratégica
 - D1.2 Avaliação institucional e melhoria contínua
 - D1.3 Articulação com a rede e representação institucional
 - D1.4 Estabelecimento de parcerias
- D2 Gestão Pedagógica**
 - D2.1 Formação e aprendizagem coletiva
 - D2.2 Liderança e coordenação do trabalho pedagógico
 - D2.3 Acompanhamento sistemático das aprendizagens
 - D2.4 Liderança para justiça social, equidade e inclusão
- D3 Liderança e Desenvolvimento de Pessoas**
 - D3.1 Coordenação das equipes de trabalho
 - D3.2 Gestão dos relacionamentos interpessoais
 - D3.3 Autodesenvolvimento pessoal e profissional
 - D3.4 Formação de lideranças
- D4 Gestão Democrática**
 - D4.1 Clima escolar
 - D4.2 Governança democrática e instâncias colegiadas
 - D4.3 Comunicação e transparência institucional
- D5 Gestão Administrativo-Financeira**
 - D5.1 Coordenação de atividades administrativas
 - D5.2 Uso estratégico de recursos financeiros
 - D5.3 Gestão do patrimônio, espaços físicos e serviços de apoio
- D6 Gestão de Dados e Transformação Digital**
 - D6.1 Uso estratégico de dados e governança da informação
 - D6.2 Integração de tecnologias digitais à gestão escolar
 - D6.3 Transformação digital da aprendizagem
 - D6.4 Governança e uso responsável da IA;

COMPETÊNCIAS DO(A) DIRETOR(A)

PESSOAIS

- C1 Liderança mobilizadora
- C2 Inovação e abertura à transformação
- C3 Liderança empática
- C4 Resiliência

RELACIONAIS

- C5 Promoção de relações de confiança
- C6 Reconhecimento das singularidades dos sujeitos
- C7 Compromisso socioambiental

GERENCIAIS

- C8 Visão estratégica
- C9 Conhecimento Pedagógico Sistêmico
- C10 Gestão de projetos e processos
- C11 Dados, evidências e indicadores

1.5

O Referencial como modelo para seleção, formação e acompanhamento de diretores

O Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar sugere as expectativas em relação aos(as) diretores(as) escolares e ao perfil desejado desses profissionais. Ao propor esses parâmetros torna possível avançar em etapas seguintes: desenhar políticas articuladas e coerentes para o fortalecimento da gestão escolar. **Políticas de seleção** com critérios que permitirão identificar se os candidatos possuem as competências e valores necessários; **políticas de formação** inicial e continuada articuladas às dimensões e responsabilidades do Referencial; **políticas de progressão e de acompanhamento** às escolas, com diretrizes claras para a atuação das secretarias de Educação.

Na qualificação do processo de **seleção de diretores(as)** o referencial torna-se um documento modelo ao sugerir o **perfil esperado** para o candidato, trazendo uma matriz de competências que detalha os conhecimentos e habilidades que devem ser avaliados ao longo do processo de escolha do(a) diretor(a). Ao tornar explícitas essas expectativas, o referencial busca embasar os processos seletivos fundamentados em **critérios técnicos**.

Dessa forma, o presente documento oferece os subsídios para **criação de instrumentos** como provas, entrevistas e estudos de caso que sejam capazes de avaliar se o candidato de fato **possui as competências e os valores** delimitados e abre espaço para o desenho de **processos de consulta à comunidade** que ajudem a identificar sua capacidade de exercer a dimensão da **gestão democrática**.

Este documento busca, também, fortalecer a **intencionalidade na formação dos(as) diretores(as)** ao funcionar como um referencial para a construção de **currículos formativos integrados às demandas da direção escolar**. A clareza sobre o que os(as) diretores(as) precisam saber e o que precisam ser capazes de fazer é a condição básica para o desenho de programas de formação inicial e continuada que desenvolvam diretores capazes de mudar a realidade educacional no Brasil.

As secretarias também passam a ter um guia para identificar pontos de desenvolvimento de seus diretores(as) e estruturar **trilhas de formação** articuladas às dimensões reais da gestão, para que o aprendizado profissional se traduza em melhoria direta na prática escolar.

Adicionalmente, o referencial busca fortalecer o acompanhamento feito pelas secretarias, ao sugerir as **responsabilidades, entregas e resultados esperados** em cada área de atuação. Ao definir esses parâmetros, o documento estimula que o monitoramento da Secretaria seja um **processo formativo, de parceria e suporte**. Com base nas diretrizes aqui definidas, as visitas técnicas e as rotinas de acompanhamento tornam-se ações de melhoria contínua, em que a Secretaria e a escola compartilham a **corresponsabilidade pela aprendizagem** dos estudantes, utilizando os mesmos critérios de excelência como bússola.

Ao funcionar como referencial nacional, o documento apoia a formulação de políticas de fortalecimento da gestão escolar em todo o Brasil. Ao criar um horizonte comum, garante que todas as redes trabalhem de forma mais alinhada, com referências compartilhadas para desenho de suas políticas.



VALORES E PRINCÍPIOS

Os valores são as crenças fundamentais e os ideais que orientam a gestão escolar. Eles representam o 'porquê' fazemos o que fazemos, a razão de ser da gestão escolar. Expressam convicções éticas duradouras e constituem as ideias que fundamentam e orientam todas as ações e decisões da gestão escolar, servindo como bússola para a atuação.

Cada valor se desdobra em princípios que, por sua vez, são regras ou diretrizes que orientam a conduta concreta da gestão. Derivados dos valores, os princípios representam o 'como', isto é, o desdobramento prático dos valores em normas de ação.

Os princípios, portanto, traduzem os valores em orientações concretas, servindo de base para as práticas de gestão, os processos de acompanhamento e a prestação de contas à comunidade escolar.

Enquanto o valor da 'ética' corresponde à crença mais geral na integridade, o princípio da 'publicidade' é a diretriz que orienta como o(a) diretor(a) deve agir: a 'publicidade' como forma de chegar a uma gestão mais 'ética'.

VALOR
1Justiça, equidade
e inclusão

A escola como espaço de acesso, permanência e sucesso individual e coletivo. A gestão escolar implementa estratégias e recursos adequados às necessidades individuais dos estudantes, comprometendo-se com a equidade de raça, gênero, condição socioeconômica, território (urbano, campo, indígena e quilombola). Ainda assegura que as diferenças e necessidades de cada estudante sejam reconhecidas e consideradas na organização do trabalho pedagógico e da vida escolar. Nesse sentido, a atuação do(a) diretor(a) escolar fortalece o pertencimento, elimina barreiras e combate qualquer forma de preconceito e discriminação, garantindo que todos tenham condições de acessar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento em um ambiente acolhedor, seguro e inclusivo.

PRINCÍPIOS

- ▶ **1.1 Justiça social:** garante condições efetivas de acesso, permanência, participação e aprendizagem para todos os estudantes, reconhecendo as diversidades sociais, culturais e territoriais e assegurando o direito à educação sem discriminação. O(A) diretor(a) se compromete com a promoção da equidade e com a eliminação de barreiras que limitam o pleno desenvolvimento de todos os estudantes.
- ▶ **1.2 Igualdade Racial:** reconhece o impacto sócio-político e histórico na construção do país para a população negra, indígena e quilombola e se compromete integralmente na luta contra o racismo em todas as suas formas (estrutural, institucional, religioso, etc). O(A) diretor(a) escolar garante a implementação das leis 10.639 e 11.645 e fortalece a capacidade institucional para gerar oportunidades igualitárias para grupos raciais da comunidade escolar que foram historicamente marginalizados.
- ▶ **1.3 Alocação justa de recursos educacionais:** assegura a oferta de estratégias e recursos adequados às necessidades individuais dos estudantes. Parte do entendimento de que a equidade implica reconhecer que estudantes em condições desiguais demandam respostas educativas diferenciadas, o que demanda destinar mais tempo, atenção e apoio pedagógico àqueles que mais necessitam.
- ▶ **1.4 Valorização da diversidade:** reconhece e celebra as múltiplas identidades e epistemologias como elementos que enriquecem o processo educativo. O(A) diretor(a) garante que diferentes saberes, realidades e histórias sejam integrados às práticas e ao ambiente escolar. A escola deve refletir um espaço de acolhimento permitindo que todos os estudantes, independente de raça/cor, gênero, orientação sexual, religião, deficiência e origem, se vejam representados de forma digna e positiva no cotidiano escolar.

VALOR
2

Aprendizagem e desenvolvimento integral

A crença de que todos os estudantes têm o direito e a capacidade de aprender, desde que recebam apoio adequado. As ações do(a) diretor(a) são intencionalmente planejadas, acompanhadas e ajustadas, tendo no horizonte o desenvolvimento integral de cada estudante.

PRINCÍPIOS

- ▶ **2.1 Centralidade pedagógica:** orienta a organização da rotina administrativa em função de um objetivo central, o desenvolvimento integral e a aprendizagem dos estudantes. Os recursos e esforços da escola devem estar alinhados às suas prioridades pedagógicas.
- ▶ **2.2 Altas expectativas de aprendizagem:** parte da convicção de que todos os estudantes têm capacidade de aprender e se desenvolver, desde que lhes sejam dadas as condições adequadas. Sustenta a ideia de que a inteligência é múltipla e fluida e que todos, sem exceção, são capazes de progredir, independentemente de sua origem social, raça, configuração familiar ou trajetória escolar.
- ▶ **2.3 Comunidade Educadora:** promove o entendimento compartilhado entre os docentes de que são capazes de impactar positivamente a aprendizagem dos estudantes. A liderança escolar atua no fortalecimento da consciência da equipe sobre seu papel transformador, estimulando a equipe pedagógica a acreditar que sua ação impacta diretamente o desenvolvimento do estudante.
- ▶ **2.4 Desenvolvimento docente:** reconhece o desenvolvimento profissional como o principal elemento da qualidade pedagógica, promovendo o aprendizado docente por meio de rotinas sistemáticas de observação e *feedback* formativo. Lideranças acolhem o erro e transformam o diálogo profissional em ferramenta de gestão, consolidando a escola como um espaço onde adultos e estudantes aprendem.
- ▶ **2.5 Formação integral:** promove uma perspectiva de desenvolvimento integral dos estudantes considerando suas dimensões cognitiva, emocional, social, ética, cultural e física, reconhecendo-os como sujeitos históricos, críticos e participativos. Interações e espaços da escola são considerados ambientes de aprendizagem para além da sala de aula. Oportunidades como as interações entre estudantes na biblioteca, a organização dos espaços de merenda e a construção de soluções para problemas da escola são vistos como espaços de desenvolvimento integral de competências.

VALOR
3

Democracia e participação social

A busca da construção coletiva, da escuta de todos e da corresponsabilidade pela educação. Esses aspectos promovem uma cultura de integração, fomentando espaços de autonomia, diálogo, escuta ativa e cocriação. Parte do princípio de que a liderança não é isolada, mas compartilhada e integrada ao território. Busca engajar estudantes, professores, funcionários e a comunidade na tomada de decisões e na resolução dos desafios cotidianos da escola, delegando responsabilidades e empoderando iniciativas.

PRINCÍPIOS

- ▶ **3.1 Liderança distribuída:** incentiva professores e demais profissionais a assumirem papéis formais e informais de liderança, garantindo a sustentabilidade das ações implementadas nas escolas. Reconhece que as demandas do cotidiano escolar são complexas demais para serem conduzidas por um único indivíduo e evitar o microgerenciamento é crítico, apoiando a autonomia da equipe. A liderança deve fluir para onde o conhecimento e a experiência residem, transformando o(a) diretor(a) de um 'tomador de decisão centralizado' para um 'facilitador de talentos'. A delegação de responsabilidades assume um aspecto planejado e formativo na escola, acontecendo de maneira intencional considerando as habilidades presentes e potenciais de cada um dentro da comunidade escolar.
- ▶ **3.2 Corresponsabilização:** divide a responsabilidade e busca o engajamento de todos os atores da comunidade escolar (coordenadores, professores, funcionários, famílias e estudantes) na resolução dos desafios da escola. A corresponsabilização promove uma cultura de compromisso mútuo em que cada sujeito reconhece seu papel na garantia do direito à educação de qualidade. Constrói pactos coletivos de trabalho, apoia a autonomia dos indivíduos, estabelece objetivos compartilhados e a criação de mecanismos de avaliação e acompanhamento que envolvam toda a comunidade.
- ▶ **3.3 Integração com a comunidade:** engaja ativamente famílias, o conselho escolar e os grêmios na deliberação e resolução dos desafios escolares. Valoriza o papel da comunidade como atores privilegiados na construção de soluções e propostas de intervenção sobre sua realidade.
- ▶ **3.4 Escuta ativa:** exerce a postura de escutar mais e falar menos, permitindo compreender as necessidades reais da escola para uma intervenção mais precisa e humana na tomada de decisão.

VALOR
4

Clima escolar e convivência respeitosa

A gestão escolar promove e busca sustentar um clima caracterizado por relações de respeito, acolhimento e senso de pertencimento que favorece a participação ativa e o compromisso de estudantes e docentes com a aprendizagem. Promove a cultura de paz e um ambiente de proteção.

PRINCÍPIOS

- ▶ **4.1 Confiança e segurança psicológica:** cria um clima onde professores e alunos sintam-se seguros para expor dificuldades e fragilidades sem medo de julgamentos.
- ▶ **4.2 Ambiente escolar seguro, acolhedor e inclusivo:** estabelece um ambiente institucional que promove validação e segurança psicológica, e posiciona a escola como instituição que oferece acolhimento, em conjunto com a rede de proteção escolar.

VALOR
5

Ética

Constrói confiança contínua perante a comunidade escolar seguindo os princípios da administração pública. Trabalha com integridade na administração dos recursos escolares. O(a) Diretor(a) é guardião do interesse público e deve atuar de forma respeitosa e imparcial, tratar com lisura e responsabilidade, desde a condução das normas pedagógicas e de convivência até a execução e a publicidade da aplicação e gestão de recursos físicos e financeiros.

PRINCÍPIOS

- ▶ **5.1 Legalidade:** age exclusivamente com fundamento em lei, zelando pela guarda do interesse público. Toda decisão de gestão tem amparo normativo, sem espaço para arbitrariedade. Atua com integridade, reconhecendo que o cumprimento das normas é condição para sua legitimidade.
- ▶ **5.2 Impessoalidade:** trata todos os membros da comunidade escolar com igualdade, sem favorecimentos pessoais ou discriminações. Aplica as regras de forma equânime, seguindo processos claros, previsíveis e percebidos como justos pela comunidade.
- ▶ **5.3 Moralidade:** conduz a gestão com probidade, honestidade e boa-fé. O(A) diretor(a) escolar é o "rosto da escola" e o comportamento ético na representação institucional é inegociável. Constrói confiança contínua perante a comunidade escolar ao agir com coerência entre o discurso e a prática.
- ▶ **5.4 Publicidade:** promove a transparência na aplicação de recursos (financeiros, físicos e humanos), fundamentando-se em uma cultura de prestação de contas à rede e à comunidade. Torna os atos da gestão acessíveis e compreensíveis para a comunidade.
- ▶ **5.5 Eficiência:** maximiza os resultados educacionais com os recursos disponíveis. Evita desperdícios e buscar a melhoria contínua dos processos.

VALOR
6

Melhoria contínua e inovação

Abertura a novas soluções, encoraja a escola a experimentar novas práticas pedagógicas, uso de estratégias criativas e melhoria contínua da gestão e do ensino. Busca novas formas de aprimorar o processo de ensino, aprendizagem e de gestão, adotando metodologias que gerem um impacto de qualidade. Repensar práticas, experimentar soluções e promover melhoria contínua dos processos no âmbito da escola.

PRINCÍPIOS

- ▶ **6.1 Gestão orientada por dados:** se apoia em dados e evidências para construção de decisões. A liderança adota uma postura baseada em dados para acompanhar e ajustar a rota pedagógica da escola. Define objetivos claros e implementa um acompanhamento sistemático das ações com foco nos resultados.
- ▶ **6.2 Criatividade:** usa criativamente os recursos locais (materiais, pessoais, tecnológicos e financeiros) para explorar as potências do território e dos agentes educacionais. Mobiliza práticas culturais, possibilidades de reorganização espacial e uso de recursos alternativos para garantir que a aprendizagem permaneça em curso com qualidade, superando desafios internos e externos.
- ▶ **6.3 Cultura de Inovação:** exerce postura institucional de abertura ao novo, que valoriza a experimentação responsável de práticas pedagógicas e de gestão, o uso estratégico de tecnologias e a busca permanente por soluções novas para os desafios educacionais. Trata-se de cultivar uma cultura de aprendizagem organizacional, em que a escola aprende com suas próprias práticas, com as evidências produzidas e com a troca de experiências entre pares e redes.

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE

2 VALORES E
PRINCÍPIOS

3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO

4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES

5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR

6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLAR



DIMENSÕES DE ATUAÇÃO

As dimensões de atuação organizam os principais campos de responsabilidade da gestão escolar, tornando mais claro o que se espera das lideranças no cotidiano das escolas. Elas traduzem os valores e princípios em áreas concretas de ação, articulando diferentes aspectos da gestão. Vale reconhecer que as dimensões têm objetivo de dar luz aos elementos específicos de atuação que, no cotidiano das escolas, são muitas vezes interdependentes e se articulam na prática do dia a dia.

Ao explicitar essas dimensões, o referencial busca orientar a prática dos(as) diretores(as) e apoiar uma atuação mais intencional, sistêmica e alinhada às prioridades educacionais.

DIMENSÃO
1**Governança e
planejamento escolar**

Organizar a escola com clareza de papéis, processos e visão estratégica. Representar institucionalmente a escola, realizar parcerias e implementar as políticas educacionais da rede.

Essa dimensão abrange as atribuições do(a) diretor(a) escolar relativas à construção e comunicação de uma visão de futuro para a escola, traduzida em um plano com objetivos, ações e responsabilidades continuamente revisado e aprimorado; a articulação do planejamento da escola com o planejamento da rede; a condução da elaboração e implementação do PPP; e identificação de prioridades. Espera-se que o(a) diretor(a) se articule com órgãos governamentais (rede de ensino, Conselho Tutelar, CRAS/CREAS, MEC, FNDE etc.), represente a escola nos espaços institucionais e assegure a implementação contextualizada das políticas públicas no território local.

SUBDIMENSÕES:

- ▶ **D1.1** Construção e compartilhamento de visão estratégica;
- ▶ **D1.2** Avaliação institucional e melhoria contínua;
- ▶ **D1.3** Articulação com a rede e representação institucional;
- ▶ **D1.4** Estabelecimento de parcerias.

DIMENSÃO

2

Gestão pedagógica

Exercer liderança pedagógica, assegurando a implementação do currículo, a formação continuada, o acompanhamento da prática docente e a definição de estratégias de intervenção que fortaleçam o desenvolvimento integral e a aprendizagem.

Essa dimensão abrange as atribuições do(a) diretor(a) escolar relativas ao núcleo pedagógico, com centralidade no acompanhamento qualificado das práticas docentes e na promoção da aprendizagem de todos os estudantes.

O que inclui: o incentivo, a organização e a viabilização da formação continuada dos professores e coordenadores pedagógicos; reconhecimento de que a liderança que mais impacta a aprendizagem é aquela que se aproxima do ensino e promove o desenvolvimento docente; o acompanhamento e o apoio aos professores com rotinas de observação, *feedback* formativo e ajuste de práticas; a promoção de comunidades de aprendizagem profissional e de trabalho colaborativo entre pares; envolve a coordenação da equipe técnico-pedagógica na definição de diretrizes comuns e no fortalecimento de uma cultura de altas expectativas de aprendizagem para todos os estudantes; a condução da implementação efetiva do currículo em colaboração com os docentes, assegurando coerência entre planejamento, práticas pedagógicas e avaliação; o planejamento pedagógico integrado ao acompanhamento contínuo das aprendizagens; a instituição de rotinas de monitoramento sistemático das trajetórias escolares para identificar avanços, dificuldades e riscos de exclusão; o comprometimento com uma perspectiva de formação integral dos estudantes considerando suas dimensões cognitiva, emocional, social, ética, cultural e física; a garantia de condições adequadas para o atendimento de estudantes com necessidades especiais; e a organização de ações voltadas à equidade, à alfabetização, à recomposição das aprendizagens e à superação das desigualdades educacionais.

O(A) diretor(a) deve supervisionar ações pedagógicas, orientar a prática docente, monitorar indicadores de aprendizagem e promover inovação pedagógica contextualizada.

SUBDIMENSÕES:

- ▶ **D2.1** Formação e aprendizagem coletiva;
- ▶ **D2.2** Liderança e coordenação do trabalho pedagógico;
- ▶ **D2.3** Acompanhamento sistemático das aprendizagens;
- ▶ **D2.4** Liderança para justiça social, equidade e inclusão.

DIMENSÃO
3**Liderança e desenvolvimento
de pessoas**

Coordenar as equipes de trabalho e fortalecer processos de desenvolvimento e aprendizagem institucional, promovendo a colaboração, a troca de saberes e a construção de um ambiente profissional pautado na confiança, no diálogo, na autonomia e no compromisso coletivo com a aprendizagem.

Essa dimensão abrange as atribuições do(a) diretor(a) escolar relativas à coordenação da equipe escolar, à definição clara de funções e ao desenvolvimento profissional de sua equipe. Para tanto, inclui: a gestão do clima institucional, com atenção ao bem-estar, à motivação e à valorização da equipe escolar; e o desenvolvimento das próprias competências do(a) diretor(a) como líder aprendiz; o estímulo ao protagonismo de professores e funcionários; a delegação real de autoridade na resolução dos desafios; rotinas de mentoria e feedbacks formativos; a promoção de uma cultura de segurança psicológica. Reconhece que a liderança de pessoas não se resume apenas a processos estruturados, ela ocorre nas interações cotidianas, na qualidade das conversas, no cuidado com o bem-estar emocional da equipe, incluindo a atenção à saúde mental dos profissionais. A liderança que desenvolve pessoas é aquela que combina rigor técnico com escuta empática, clareza de expectativas com acolhimento das fragilidades; combina autonomia real com corresponsabilidade pelos resultados, confiança no potencial da equipe escolar com o amparo técnico e emocional necessário para que todos se desenvolvam.

SUBDIMENSÕES:

- ▶ **D3.1** Coordenação das equipes de trabalho;
- ▶ **D3.2** Gestão dos relacionamentos interpessoais;
- ▶ **D3.3** Autodesenvolvimento pessoal e profissional.
- ▶ **D3.4** Formação de lideranças

DIMENSÃO

4

Gestão democrática

Promover a gestão democrática por meio da participação efetiva nos processos de tomada de decisão, assegurando transparência, corresponsabilidade e construção coletiva, fundamentadas no diálogo, na escuta ativa e na articulação permanente com a comunidade escolar.

Essa dimensão abrange as atribuições do(a) diretor(a) escolar relativas à promoção da participação e do diálogo no ambiente escolar: o estímulo à participação de famílias, estudantes e profissionais nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação; estímulo à corresponsabilidade pelos projetos da escola; incentivo para professores, coordenadores e estudantes assumirem papéis de liderança; a adoção de práticas de transparência ativa sobre o funcionamento da escola; a organização de estratégias de comunicação institucional; a mediação de conflitos com empatia, escuta ativa e respeito; e a articulação com a rede de proteção social e equipamentos públicos do território; a garantia do funcionamento efetivo do Conselho Escolar e de outras instâncias colegiadas; o estímulo à organização dos estudantes em grêmios estudantis ou outras formas de associação que envolvam os estudantes nos processos de discussão dos problemas da escola, construção de soluções e tomada de decisão, como experiência formativa, de acordo com a faixa etária dos estudantes. o(a) diretor(a) deve estabelecer relações democráticas, promover espaços de diálogo e escuta, fortalecer a comunicação com a comunidade e resolver conflitos de forma construtiva.

SUBDIMENSÕES:

- ▶ **D4.1** Clima escolar;
- ▶ **D4.2** Governança democrática e instâncias colegiadas;
- ▶ **D4.3** Comunicação e transparência institucional.

DIMENSÃO
5**Gestão administrativo-
financeira**

Coordenar, acompanhar e aplicar, com transparência e responsabilidade, os recursos administrativos, financeiros e estruturais da escola, assegurando seu adequado funcionamento e sua articulação às prioridades pedagógicas e às necessidades institucionais.

Essa dimensão abrange as atribuições do(a) diretor(a) escolar relativas à administração dos recursos financeiros e materiais da escola, com foco na aprendizagem de qualidade com equidade: o planejamento e a execução do orçamento escolar, a partir do planejamento estratégico; a gestão do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); a organização e informatização dos processos administrativos internos; a gestão da documentação institucional, de estudantes e de profissionais; a manutenção da infraestrutura e dos espaços físicos com atenção à acessibilidade e à inclusão; e a prestação de contas regular e transparente. O(A) diretor(a) deve gerir recursos com transparência e responsabilidade fiscal, manter registros atualizados e garantir condições materiais adequadas para o ensino e a aprendizagem.

SUBDIMENSÕES:

- ▶ **D5.1** Coordenação de atividades administrativas;
- ▶ **D5.2** Uso estratégico de recursos financeiros;
- ▶ **D5.3** Gestão do patrimônio, espaços físicos e serviços de apoio.

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE2 VALORES E
PRINCÍPIOS3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLARDIMENSÃO
6

Gestão de dados e transformação digital

Utilizar dados e evidências educacionais para subsidiar o planejamento, o monitoramento e a tomada de decisão, incorporando tecnologias digitais e a Inteligência Artificial para qualificar processos de gestão, fortalecer práticas educativas e ampliar oportunidades de aprendizagem.

Essa dimensão abrange as atribuições do(a) diretor(a) escolar relativas à coleta, análise e uso de dados educacionais no cotidiano da gestão: a organização de rotinas de coleta e sistematização de informações sobre a escola; o uso integrado de dados administrativos, pedagógicos e financeiros para subsidiar o planejamento e o monitoramento; a interpretação de resultados de avaliações externas e internas com foco em equidade. A dimensão traz também a adoção de ferramentas digitais que apoiem a gestão escolar; o desenvolvimento das capacidades da equipe para uso qualificado de dados; o uso de novas tecnologias, incluindo Inteligência Artificial (IA), para aprimorar a gestão e a aprendizagem. É a interpretação e uso responsável de dados e de tecnologias com foco na melhoria contínua das rotinas pedagógicas e administrativas da escola.

SUBDIMENSÕES:

- ▶ **D6.1** Uso estratégico de dados e governança da informação;
- ▶ **D6.2** Integração de tecnologias digitais à gestão escolar;
- ▶ **D6.3** Transformação digital a serviço da aprendizagem.
- ▶ **D6.4** Governança e uso responsável da IA;

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE

2 VALORES E
PRINCÍPIOS

3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO

4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES

5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR

6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLAR



PAPÉIS E RESPONSABILIDADES



DIMENSÃO
1**Governança e
Planejamento Escolar**

Espera-se que o(a) diretor(a) escolar promova uma visão compartilhada de futuro, construída com a comunidade e a traduzindo em ações, papéis e responsabilidades estruturados no Projeto Político-Pedagógico (PPP). Esse planejamento sistêmico deve ser revisado em um ciclo participativo de avaliação e melhoria contínua, mantendo o alinhamento às diretrizes da rede de ensino e consolidando parcerias estratégicas no território, buscando o desenvolvimento integral, a proteção e o direito de aprendizagem de cada estudante.

SUBDIMENSÕES:**D1.1****CONSTRUÇÃO E COMPARTILHAMENTO
DE VISÃO ESTRATÉGICA**

Resultado: escola orientada por uma visão de futuro construída e compartilhada com toda a comunidade escolar, desdobrada em um planejamento estratégico da escola, com objetivos, metas e responsabilidades bem definidas e articuladas ao PPP.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Construir, comunicar e compartilhar uma visão estratégica clara para a escola, traduzindo-a em um planejamento com objetivos, ações, metas mensuráveis e responsabilidades definidas;
- ▶ Coordenar a elaboração do planejamento estratégico da escola, articulado ao Projeto Político-Pedagógico e orientado à definição de prioridades e ações que assegurem os direitos de aprendizagem de todos os estudantes no curto, médio e longo prazo;
- ▶ Liderar a elaboração, a atualização periódica e o uso efetivo do PPP como referência para todas as decisões da escola, pedagógicas, administrativas e institucionais;
- ▶ Pensar o funcionamento da escola de forma sistêmica, coerente, criativa e antecipatória, analisar contextos emergentes, tendências e aspectos-chave para identificar possíveis implicações, planejar cenários, definir estratégias e soluções;
- ▶ Assegurar que o PPP reflita a identidade da escola, seus valores e suas metas de aprendizagem, por meio da construção conjunta com professores, funcionários, famílias e estudantes;
- ▶ Implementar o Projeto Político-Pedagógico priorizando a promoção de educação de qualidade com equidade para cada estudante;
- ▶ Analisar cenários e tendências, em diálogo com os profissionais da escola, identificando oportunidades e desafios para desenhar soluções e orientar o planejamento da escola.

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE2 VALORES E
PRINCÍPIOS3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLAR

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Projeto Político-Pedagógico atualizado, construído coletivamente e utilizado como referência central para todas as decisões da escola;
- ▶ Planejamento e PPP com centralidade no desenvolvimento do currículo da rede, orientado pelo compromisso com a equidade e pela superação das desigualdades educacionais;
- ▶ Planejamento estratégico da escola organizado, com objetivos, metas, ações e responsabilidades claros, comunicados a toda comunidade escolar.

D1.2

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E MELHORIA CONTÍNUA

Resultado: escola com ciclo de melhoria contínua instituído, sustentado por processos regulares de avaliação institucional participativa que integram evidências sobre resultados, práticas e processos para orientar o planejamento estratégico, a revisão do PPP e a tomada de decisão coletiva.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Conduzir, com periodicidade definida, processo de avaliação institucional da escola envolvendo docentes, coordenadores pedagógicos, funcionários, estudantes e famílias, para produzir um olhar coletivo e fundamentado sobre os avanços, os desafios e as prioridades de melhoria da escola;
- ▶ Articular os resultados da avaliação institucional ao processo de revisão e atualização do Projeto Político-Pedagógico e do planejamento estratégico, assegurando que os achados e conclusões alimentem diretamente as prioridades e estratégias para o período seguinte;
- ▶ Monitorar sistematicamente a implementação das melhorias pactuadas a partir da avaliação institucional, identificando avanços parciais, ajustando estratégias com base nas evidências produzidas e documentando os aprendizados ao longo do processo;
- ▶ Analisar, de forma integrada e crítica, os resultados das avaliações externas, os indicadores educacionais da rede e os dados produzidos internamente pela escola para construir uma visão ampliada do desempenho institucional, assim como para orientar um processo contínuo de tomada de decisão, com atenção às desigualdades entre grupos de estudantes;
- ▶ Organizar e conduzir momentos regulares de reflexão coletiva com a equipe escolar sobre os resultados e as práticas da escola, promovendo uma cultura de aprendizagem organizacional em que as lacunas identificadas são compreendidas como pontos de partida para orientar planos de aprimoramento e melhoria contínua;
- ▶ Cultivar na escola uma cultura de aprendizagem organizacional, em que os erros e as dificuldades são tratados como fontes de aprendizado coletivo, não como falhas individuais, e os acertos são sistematizados e compartilhados para multiplicar o que funciona. Isso implica criar tempo e espaço seguro para a equipe refletir sobre a própria prática, registrar aprendizados e construir soluções a partir da experiência acumulada da escola;

- ▶ Institucionalizar ciclos regulares de experimentação pedagógica orientada, nos quais a equipe testa estratégias, analisa resultados com base em dados, documenta aprendizados e ajusta ações de forma responsável. Esses ciclos devem ser tratados como parte da rotina de gestão, não como iniciativas excepcionais, reforçando a escola como ambiente onde adultos e estudantes aprendem juntos e continuamente;
- ▶ Identificar e corrigir desigualdades internas de resultado com lente de equidade, priorizando ações de melhoria voltadas aos grupos de estudantes com maior vulnerabilidade ou menor progresso. Essa análise deve compor o ciclo regular de avaliação institucional, garantindo que a melhoria contínua não se restrinja às médias gerais, mas alcance aqueles que mais dependem da escola para aprender.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Processo de avaliação institucional participativo, realizado com periodicidade definida, com envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar e com registro dos resultados e conclusões;
- ▶ Relatório de avaliação institucional produzido, comunicado à comunidade escolar e utilizado como insumo formal para a revisão do PPP e do planejamento estratégico;
- ▶ Ciclo de melhoria contínua instituído e visível na gestão da escola com avaliação institucional, análises dos resultados, priorização, plano de ação, monitoramento e nova avaliação;
- ▶ Monitoramento contínuo dos ajustes e melhorias pactuados, com acompanhamento de avanços e dificuldades de implementação, promovendo registro regular, diálogo com toda a comunidade escolar e engajamento para superação das dificuldades;

O registro dos aprendizados produzidos nos ciclos de avaliação fica disponível e é utilizado pela equipe no planejamento. A escola documenta o que aprende, compartilha boas práticas internamente e formaliza os ciclos de reflexão e melhoria.

D1.3

**ARTICULAÇÃO COM A REDE E
REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL**

Resultado: escola com planejamento estratégico alinhado às diretrizes da rede de educação e com representação assegurada perante as instituições externas (rede de ensino, Conselho Tutelar, CRAS/CREAS, MEC, FNDE etc.).

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Promover a articulação entre o planejamento da escola e as orientações da Secretaria de Educação, assegurando que as prioridades dialoguem com as políticas e os recursos da rede;
- ▶ Traduzir as diretrizes e programas da rede de educação em ações implementadas na escola de forma contextualizada;
- ▶ Articular os objetivos e metas da escola com aqueles presentes no Plano de Ações Articuladas (PAR), no Plano Estadual/Municipal de Educação e no Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação;
- ▶ Representar e designar profissionais para representarem a escola em diferentes espaços institucionais, assegurando alinhamento com as diretrizes da gestão e o fortalecimento de práticas de liderança compartilhada.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Articulação efetiva do planejamento estratégico da escola com as orientações da rede, o Plano de Ações Articuladas (PAR) e o Plano Estadual/Municipal de Educação;
- ▶ Implementação dos projetos e programas da rede de forma contextualizada às necessidades da escola.

D1.4

**ESTABELECIMENTO
DE PARCERIAS**

Resultado: escola integrada ao território e às redes de proteção social, com parcerias estratégicas que ampliam as oportunidades de aprendizagem, o desenvolvimento integral e a proteção dos direitos dos estudantes.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Conhecer e fortalecer vínculos com a rede de proteção social e defesa de direitos do território, instituindo regime de colaboração em favor do desenvolvimento integral dos estudantes;
- ▶ Promover a articulação da escola com instituições, organizações e serviços públicos do território, como: equipamentos de saúde, assistência social, cultura, esporte e segurança pública, além de universidades, organizações da sociedade civil e setor produtivo, com vistas a ampliar e fortalecer a rede de apoio interinstitucional e intersetorial;
- ▶ Alinhar as parcerias ao PPP e às necessidades da escola, contribuindo para o desenvolvimento integral dos estudantes, a proteção de direitos, a ampliação de oportunidades educativas e o fortalecimento da escola como espaço público de referência no território;
- ▶ Articular e cooperar com outras escolas do território, buscando apoio, alinhamento e relações de aprendizagem para harmonizar fluxos de aprendizagem, transições entre etapas de ensino e estratégias de segurança e proteção social no território.
- ▶ Desenvolver parcerias com a comunidade, buscando potenciais colaborações com as famílias nucleares e rede de apoio estendida, fortalecendo o vínculo-família escola e valorizando manifestações culturais do território

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Parceria da escola com a rede de proteção social, organizações locais e equipamentos públicos do território;
- ▶ Projetos de intervenção e melhoria elaborados e executados em regime de colaboração com outras instituições.

DIMENSÃO
2**Gestão pedagógica**

Espera-se que o(a) diretor(a) escolar exerça liderança pedagógica, organizando o trabalho escolar em torno da aprendizagem e do desenvolvimento integral de todos os estudantes. O(A) diretor(a) é responsável por garantir os momentos de planejamento pedagógico, acompanhar as práticas docentes, coordenar a implementação do currículo, acompanhar sistematicamente as aprendizagens e as trajetórias escolares fortalecendo a formação e desenvolvimento dos professores. Nesse sentido, o(a) diretor(a) deve assegurar a articulação de políticas educacionais com práticas pedagógicas, orientado por evidências e pelo monitoramento contínuo para o aprimoramento permanente do Projeto Político-Pedagógico (PPP).

O(a) diretor(a) deve focalizar seu trabalho no compromisso com a aprendizagem com equidade, partindo da premissa de que todos os estudantes têm o direito e a capacidade de aprender, desde que recebam as condições e os apoios adequados.

SUBDIMENSÕES:

D2.1

**FORMAÇÃO E
APRENDIZAGEM COLETIVA**

Resultado: equipe escolar em processo contínuo de desenvolvimento profissional, com práticas formativas regulares, uma cultura de aprendizagem entre pares e comunidades de desenvolvimento coletivo focadas na excelência das práticas de ensino.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Promover e organizar a formação continuada dos profissionais da escola, em articulação com a rede de ensino, assegurando alinhamento com o Projeto Político-Pedagógico (PPP), o currículo e as necessidades identificadas no acompanhamento das aprendizagens;
- ▶ Instituir e garantir a regularidade de tempo e espaços de formação em serviço no cotidiano escolar, realizando reuniões pedagógicas, planejamento coletivo, grupos de estudo e análise de práticas;
- ▶ Fomentar o trabalho colaborativo entre os profissionais da escola, promovendo a troca de experiências e a construção conjunta de soluções para os desafios do cotidiano escolar;
- ▶ Promover reflexões e debates regulares com a equipe pedagógica sobre objetivos de aprendizagem, práticas de ensino e resultados avaliativos, sistematizando boas práticas e disseminando aprendizados para o conjunto da equipe;

- ▶ Apoiar o desenvolvimento profissional dos docentes e demais profissionais da escola, articulando a equipe técnico-pedagógica, por meio de processos formativos, trocas entre pares e orientação contínua;
- ▶ Estruturar processo de acolhimento e acompanhamento dos profissionais que ingressam na escola, orientando-os sobre o PPP, as rotinas pedagógicas e as expectativas da gestão durante o período inicial de adaptação;
- ▶ Acompanhar a atuação dos profissionais da escola, identificando necessidades de desenvolvimento e propondo ações formativas alinhadas ao aprimoramento das práticas profissionais;
- ▶ Implementar processos estruturados de acompanhamento e devolutiva formativa, utilizando o *feedback* sistemático como instrumento de desenvolvimento profissional;
- ▶ Promover a motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética da equipe;
- ▶ Identificar, incentivar e apoiar o desenvolvimento de outras lideranças na escola;
- ▶ Elaborar e conduzir processos de reflexão, avaliação e autoavaliação da equipe, gerando devolutivas formativas e definição de estratégias de desenvolvimento profissional;
- ▶ Instituir ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola com base em critérios bem definidos e compartilhados com toda a equipe;
- ▶ Acompanhar a atuação dos profissionais da educação alocados na escola, mantendo diálogo constante, identificando pontos a serem desenvolvidos na equipe, tanto do ponto de vista do conhecimento profissional e da prática quanto do engajamento, propondo soluções.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Comunidades de prática e fóruns de discussão instituídos e garantindo que a aprendizagem, a troca de experiências e a discussão de desafios pedagógicos sejam feitas em conjunto e de forma estruturada;
- ▶ Docentes e profissionais desenvolvem a convicção compartilhada de que suas ações, em conjunto, são capazes de impactar positivamente a aprendizagem de todos os estudantes.

D2.2

**LIDERANÇA E COORDENAÇÃO
DO TRABALHO PEDAGÓGICO**

Resultado: trabalho pedagógico organizado em torno da implementação do currículo e do Projeto Político-Pedagógico (PPP), com rotinas estruturadas e liderança pedagógica ativa do(a) diretor(a) na orientação da equipe, buscando a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Conduzir, em articulação com a equipe técnico-pedagógica e os docentes, a definição e a implementação de práticas pedagógicas e avaliativas que promovam a aprendizagem de todos os estudantes;
- ▶ Organizar o trabalho pedagógico com base no currículo, no PPP e nas diretrizes da rede, garantindo coerência entre os objetivos de aprendizagem e as práticas de ensino;
- ▶ Garantir que o planejamento pedagógico seja um instrumento contínuo e dinâmico com a definição de objetivos claros e revisão periódica das estratégias, com base nas evidências produzidas pelo acompanhamento das aprendizagens;
- ▶ Apoiar os docentes na implementação das práticas pedagógicas, por meio de orientação pedagógica qualificada, alinhada ao currículo, às diretrizes da escola e às necessidades de aprendizagem dos estudantes;
- ▶ Acompanhar a prática docente de forma sistemática, com foco na melhoria das aprendizagens, na coerência entre ensino e avaliação e na efetividade das estratégias pedagógicas adotadas;
- ▶ Implementar estratégias para redução da sobrecarga de professores e valorização da saúde mental e emocional, cuidando para que o seu foco possa estar na aprendizagem e no desenvolvimento integral dos estudantes

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Práticas pedagógicas e avaliativas, alinhadas ao currículo e às diretrizes da escola, implementadas;
- ▶ Espaços formativos e de troca pedagógica estruturados e realizados com a equipe docente;
- ▶ Acompanhamento da prática docente (observação de aulas, devolutivas pedagógicas, planos de desenvolvimento docente);
- ▶ Diretrizes pedagógicas comuns definidas e disseminadas para a equipe escolar.

D2.3

ACOMPANHAMENTO SISTEMÁTICO DAS APRENDIZAGENS

Resultado: trajetórias de aprendizagem de todos os estudantes acompanhadas de forma sistemática, com dados utilizados para orientar tomada de decisão, estratégias de recomposição de aprendizagens e promoção da equidade.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Explicitar objetivos pedagógicos e parâmetros de equidade, que observem recortes socioeconômicos, de raça/cor e gênero, território, entre outros, com vistas a evitar a reprodução de desigualdades;
- ▶ Implementar rotinas de acompanhamento das aprendizagens dos estudantes, com análise de dados educacionais desagregados, para identificar avanços e desafios, em conjunto com os docentes;
- ▶ Monitorar as trajetórias escolares dos estudantes, incluindo frequência, desempenho e fluxo, para identificar riscos de evasão, abandono, reprovação e defasagens;
- ▶ Garantir a definição e implementação de ações de recomposição das aprendizagens, com base nas evidências identificadas, para promover o sucesso escolar;
- ▶ Acompanhar os processos de alfabetização e as transições entre etapas e modalidades de ensino, para garantir a continuidade das aprendizagens e reduzir rupturas no percurso escolar;
- ▶ Assegurar condições pedagógicas para o atendimento de estudantes com deficiência, transtornos do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, promovendo práticas inclusivas;
- ▶ Implementar ações voltadas a assegurar as condições de aprendizagem (físicas, mentais e emocionais), viabilizando que cada estudante conclua sua trajetória escolar no tempo adequado
- ▶ Estabelecer um processo estruturado de busca ativa, recomposição das aprendizagens, entre outros, com especial atenção aos grupos historicamente com maior vulnerabilidade.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Acompanhamento contínuo das aprendizagens e das trajetórias escolares dos estudantes, por meio de instrumentos e rotinas implementados, com análise de dados educacionais desagregados;
- ▶ Ações de recomposição das aprendizagens definidas e implementadas com base nas evidências;
- ▶ Ações estruturadas para acompanhamento das transições entre etapas e modalidades de ensino;
- ▶ Metas e ações voltadas à alfabetização na idade adequada, definidas e pactuadas no planejamento estratégico da escola;
- ▶ Estratégias pedagógicas estruturadas para promoção de equidade e inclusão (planos individualizados, adaptações em avaliações e ações de apoio);
- ▶ Ações estruturadas de prevenção ao abandono e à evasão, endossando a busca ativa escolar.

D2.4

LIDERANÇA PARA JUSTIÇA SOCIAL, EQUIDADE E INCLUSÃO

Resultado: estratégia escolar inclusiva consolidada, com mecanismos institucionais ativos para a identificação e combate a barreiras sistêmicas, garantindo que as características e a origem dos estudantes não limitem suas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento integral.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Liderar a revisão permanente do currículo e das práticas pedagógicas junto aos docentes, visando eliminar vieses inconscientes e assegurar a representatividade e a valorização das diversidades no material didático e no cotidiano escolar;
- ▶ Identificar e analisar criticamente dados desagregados (por raça/cor, gênero, deficiência e nível socioeconômico) para mapear lacunas de aprendizagem e participação, utilizando essas evidências para redesenhar as práticas internas da escola;
- ▶ Garantir acessibilidade plena e inclusão efetiva, indo além da conformidade legal para assegurar que estudantes com necessidades específicas participem de todas as dimensões da vida escolar, em condições de igualdade racial, gênero, origem e outros demarcadores sociais;
- ▶ Desenhar estratégias explícitas de combate à desigualdade de aprendizagens com processos de apoio adicional a estudantes que necessitem de suporte extra.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Planos de ação com foco em equidade (ou seção específica no PPP) implementados e com metas de redução de desigualdades internas;
- ▶ Indicadores de fluxo e aprendizagem monitorados com recorte de equidade e evidências de intervenção em trajetórias de risco.

DIMENSÃO
3

Liderança e desenvolvimento de pessoas

Espera-se que o(a) diretor(a) escolar exerça uma liderança articuladora e assuma a coordenação das equipes de trabalho definindo responsabilidades e estabelecendo rotinas de gestão. O(a) diretor(a) é o principal responsável por garantir a clareza das atribuições institucionais e fomentar a liderança distribuída, devendo delegar autonomia, encorajar o protagonismo e formar novas lideranças que assegurem a corresponsabilidade pelos resultados educacionais e a continuidade da gestão. Para sustentar essas ações, a direção deve atuar com escuta ativa no cuidado com o bem-estar dos profissionais e na mediação construtiva de conflitos, mantendo uma comunicação transparente que consolide um clima organizacional motivador, com segurança psicológica e pautado em relações sólidas de confiança mútua.

SUBDIMENSÕES:

D3.1

COORDENAÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO

Resultado: equipe escolar com responsabilidades claramente definidas, rotinas de gestão estabelecidas e cultura de corresponsabilidade pela aprendizagem.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Assegurar a organização das equipes de trabalho da escola (docentes, coordenadores pedagógicos, funcionários administrativos e de apoio), definindo funções, distribuindo responsabilidades de forma clara e garantindo que cada profissional compreenda seu papel no funcionamento institucional;
- ▶ Coordenar e articular equipes de trabalho com compromisso e objetivos comuns, previamente discutidos e acordados;
- ▶ Garantir o alinhamento da equipe escolar às metas de aprendizagem e ao desenvolvimento integral de todos os estudantes, por meio da pactuação de responsabilidades;
- ▶ Organizar e orientar a equipe gestora sobre suas atribuições, assegurando que cada membro conheça e compreenda suas responsabilidades e contribua para o funcionamento integrado da escola;
- ▶ Delegar responsabilidades que envolvam autonomia decisória, não apenas execução de tarefas, à equipe escolar, fortalecendo seu papel como liderança e assegurando que a autoridade de decisão sobre áreas específicas seja compartilhada;

- ▶ Fomentar a autonomia para que docentes e equipe escolar definam os caminhos de execução de suas responsabilidades, intervindo com suporte e orientação, evitando a microgestão.
- ▶ Coordenar reuniões periódicas de gestão, estabelecer fluxos de comunicação interna e garantir que as decisões sejam tomadas de forma colegiada e informada;
- ▶ Acompanhar e avaliar sistematicamente a execução das atribuições delegadas à equipe escolar, monitorando os resultados, a qualidade das entregas e os impactos no funcionamento da escola, garantindo devolutivas qualificadas, ajustes contínuos e alinhamento às prioridades do projeto educativo;
- ▶ Monitorar e comunicar às instâncias superiores a necessidade de substituições temporárias ou definitivas de docentes e demais profissionais da escola, minimizando o prejuízo para as atividades letivas e escolares;
- ▶ Aplicar ou coordenar a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa;
- ▶ Organizar o quadro de pessoal da escola, construindo coletivamente critérios de atribuições de turmas aos docentes, com prioridade às necessidades dos estudantes.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Fluxos de comunicação interna estabelecidos;
- ▶ Equipes de trabalho organizadas, com responsabilidades definidas, clareza sobre suas atribuições e rotinas de gestão estabelecidas;
- ▶ Rotinas institucionais de trabalho pedagógico estabelecidas (reuniões pedagógicas, planejamento coletivo e momentos formativos);
- ▶ Liderança distribuída formalizada, com áreas de autonomia decisória e processos de tomada de decisão definidos;
- ▶ Acompanhamento dos processos de vida funcional dos trabalhadores da educação (frequência, atestados, faltas etc.);
- ▶ Monitoramento da execução das ações planejadas com indicadores de acompanhamento (cumprimento de prazos, presença, execução de atividades-chave).

D3.2

**GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS
INTERPESSOAIS**

Resultado: baixa rotatividade dos profissionais da escola com relações de confiança, comunicação empática e mediação construtiva de conflitos, assegurando o bem-estar, a motivação e o clima profissional saudável.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Promover um ambiente profissional baseado em respeito, confiança, ética, valorização das diferenças e cooperação entre os membros da equipe escolar;
- ▶ Motivar a equipe com foco em melhorias e resultados educacionais, reconhecendo contribuições individuais e promovendo senso de propósito compartilhado;
- ▶ Garantir condições adequadas para o trabalho de todos os servidores e profissionais da escola, contribuindo para um ambiente organizacional colaborativo e orientado ao projeto educativo;
- ▶ Cuidar do bem-estar dos profissionais da escola, adotando estratégias que favoreçam a motivação, o engajamento e a permanência da equipe;
- ▶ Garantir condições para a construção de um ambiente de segurança psicológica entre os profissionais, favorecendo a exposição de dificuldades, o diálogo e o aprendizado coletivo;
- ▶ Reconhecer sinais de sobrecarga e esgotamento profissional na equipe escolar, adotando postura ativa de cuidado, acolhendo o profissional em dificuldade, articulando com serviços de apoio disponíveis e ajustando as condições de trabalho para prevenir o agravamento de eventuais situações;
- ▶ Estabelecer práticas de comunicação interna claras, consistentes e eficazes, assegurando o alinhamento entre os diferentes segmentos da equipe escolar;
- ▶ Mediar conflitos interpessoais entre profissionais de forma construtiva, utilizando estratégias de justiça restaurativa, como escuta ativa, diálogo e negociação.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Equipe articulada com clareza de propósito e crença no impacto positivo de suas ações em conjunto;
- ▶ Equipe de trabalho com relações de trabalho saudáveis e empáticas, reconhecendo na equipe escolar um espaço seguro com boas práticas de comunicação;
- ▶ Diretor(a) apropriado(a) de metodologias de resolução/mediação de conflitos;
- ▶ Equipe escolar dá credibilidade à imparcialidade e legitimidade da direção escolar para a mediação de conflitos.

D3.3

**AUTODESENVOLVIMENTO
PESSOAL E PROFISSIONAL**

Resultado: diretor(a) comprometido(a) com seu próprio desenvolvimento profissional, com postura reflexiva e de líder aprendiz que ajusta continuamente sua prática à luz de evidências, desafios e novas aprendizagens.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Assumir a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento profissional, buscando continuamente oportunidades de formação, participando de processos formativos e redes de aprendizagem, ampliando repertório e fortalecendo sua atuação profissional;
- ▶ Avaliar continuamente sua atuação como diretor(a), identificando aspectos a serem aprimorados e ajustando sua prática com base em evidências e *feedbacks*;
- ▶ Adotar postura de líder aprendiz, demonstrando abertura à escuta, à aprendizagem contínua e à incorporação de novas práticas de gestão;
- ▶ Participar ativamente de redes de colaboração profissional e comunidades de aprendizagem com diretores de outras unidades, visando superar o isolamento e construir soluções compartilhadas para desafios comuns;
- ▶ Liderar ou participar de redes de colaboração entre diretores(as) (fóruns, visitas cruzadas, comunidades de prática, programas de mentoria), contribuindo para boas práticas e aprendendo com experiências de outras unidades;
- ▶ Desenvolver competências relacionadas à liderança, à gestão de pessoas, à comunicação e à tomada de decisão, promovendo a liderança distribuída e o compartilhamento de responsabilidades entre os diferentes profissionais da escola;
- ▶ Analisar continuamente o contexto de atuação, identificando desafios, riscos e oportunidades, e desenvolver sua capacidade de agir de forma proativa, antecipando problemas, ajustando e avaliando estratégias continuamente com base em evidências e resultados;
- ▶ Lidar com situações complexas e imprevistas com equilíbrio, responsabilidade e postura ética, contribuindo para a estabilidade, a confiança e a coesão da equipe escolar.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Plano individual de desenvolvimento profissional elaborado e atualizado;
- ▶ Sistematização de aprendizados (relatórios, portfólios ou compartilhamentos com a equipe);
- ▶ Instrumento estruturado de autoavaliação aplicado periodicamente;
- ▶ Participação qualificada e contribuição em fóruns de diretores(as) escolares da rede;
- ▶ Momentos estruturados de escuta aberta da percepção da comunidade escolar sobre a atuação da direção escolar.

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE2 VALORES E
PRINCÍPIOS3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLAR

D3.4

**FORMAÇÃO DE
LIDERANÇAS**

Resultado: diretor(a) comprometido(a) com a formação de lideranças na equipe escolar, desenvolvendo uma equipe capaz de trabalhar com autonomia e incentivada a tomar decisões, resolver problemas e assumir projetos.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Incentivar docentes e equipe a se entenderem e atuarem como líderes no ambiente escolar, mesmo sem papel de liderança formal, favorecendo uma cultura de liderança compartilhada;
- ▶ Reconhecer e celebrar o protagonismo valorizando publicamente o sucesso das ações lideradas pela equipe, dando visibilidade ao trabalho dos professores e funcionários perante a comunidade escolar e a secretaria de educação;
- ▶ Fomentar espaços de desenvolvimento de lideranças estudantis na escola, envolvendo grêmios e outras representações estudantis no processo de diálogo e construção de soluções e projetos na escola;
- ▶ Prover recursos e remover barreiras para que lideranças emergentes tenham o tempo, o orçamento e as ferramentas necessárias para executar seus projetos e ações;
- ▶ Mapear e acompanhar profissionais que demonstrarem interesse de se tornar lideranças formais, apoiando eles no processo de desenvolvimento e planejando ações específicas de formação e mentoria;
- ▶ Planejar a sucessão da direção escolar, compreendendo que um líder forma outros líderes para darem continuidade ao trabalho da gestão escolar com qualidade;
- ▶ Colaborar com a Secretaria para identificar, incentivar e valorizar outras lideranças escolares na escola, fomentando oportunidades de reconhecimento e progressão.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Projetos autônomos em andamento (ex: feira de ciências, revitalização do espaço, projetos de inclusão) que tenham professores ou funcionários como líderes principais;
- ▶ Lideranças estudantis envolvidas nos projetos da escola, assumindo protagonismo planejado, de forma dialogada com a direção, de acordo com sua faixa etária e capacidades;
- ▶ Rotina de formação e mentoria para profissionais com potencial de liderança formal;
- ▶ Redução da dependência da direção e desenvolvimento da capacidade da equipe escolar de resolver problemas cotidianos e manter projetos na ausência do(a) diretor(a);
- ▶ Estratégia de sucessão das funções formais de liderança escolar (ex: coordenação pedagógica e diretoria).

DIMENSÃO
4**Gestão democrática**

Espera-se que o(a) diretor(a) escolar coordene e promova a gestão democrática na escola, fortalecendo as instâncias de participação, garantindo a transparência dos processos decisórios e construindo relações de corresponsabilidade entre escola, famílias e comunidade. A gestão democrática fundamenta-se na construção coletiva, na escuta ativa e na partilha de responsabilidades, reconhecendo que a liderança é distribuída e se concretiza na participação efetiva dos diferentes atores escolares. Cabe à direção engajar a comunidade no projeto educacional, mediar relações, representar institucionalmente a escola e assegurar que a democracia seja vivenciada no cotidiano, não apenas como princípio, mas como prática intencional de gestão. Para isso, deve demonstrar comunicação eficaz, capacidade de escuta, mediação de conflitos e articulação com o território, promovendo uma cultura de diálogo, confiança e cooperação.

SUBDIMENSÕES:

D4.1

CLIMA ESCOLAR

Resultado: ambiente escolar caracterizado por senso de pertencimento, relações de confiança, respeito, diálogo e bem-estar coletivo, com mediação construtiva de conflitos e comunidade corresponsável pelo clima escolar.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Garantir condições institucionais para um ambiente escolar acolhedor, respeitoso e orientado à aprendizagem, promovendo relações respeitadas e mediação de conflitos;
- ▶ Promover o fortalecimento de vínculos, envolvimento no ambiente escolar e corresponsabilização pelo bem-estar dos estudantes, incentivando a participação e a convivência com as famílias e a comunidade local;
- ▶ Acompanhar o clima escolar e o engajamento dos estudantes, por meio de evidências qualitativas e quantitativas, para identificar fatores que impactam a aprendizagem;
- ▶ Estabelecer e manter atualizado um plano de convivência escolar, com diretrizes claras de prevenção e resposta a situações de *bullying*, violência física, violência de gênero, racismo, homofobia, capacitismo, discriminação e outras formas de violação de direitos no ambiente escolar, assegurando que toda a comunidade escolar conheça os fluxos de atuação e os canais de apoio disponíveis;

- ▶ Atuar como mediador de conflitos na comunidade escolar, promovendo a resolução construtiva de divergências com empatia, imparcialidade e respeito;
- ▶ Promover estratégias e ações voltadas a motivar, engajar e ampliar o nível de satisfação dos profissionais e dos estudantes da escola;
- ▶ Implementar mecanismos de prevenção e mediação de conflitos, que favoreçam a convivência democrática, saudável e pacífica em todos os âmbitos da escola;
- ▶ Fortalecer o protagonismo estudantil como forma de dar visibilidade e fortalecer o engajamento desse público na escola;
- ▶ Cumprir e garantir as obrigações legais de notificação compulsória nos casos de suspeita ou confirmação de violência, negligência ou abuso contra estudantes, assegurando o encaminhamento adequado ao Conselho Tutelar e a demais instâncias de proteção, em conformidade com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA);
- ▶ Realizar uma gestão preventiva, orientando a atuação para que as ações não sejam apenas reativas às demandas do cotidiano, mas pautadas pela antecipação, planejamento e prevenção. Isso implica identificar questões sensíveis, monitorar sinais de risco e agir antes que problemas se consolidem;
- ▶ Implementar estratégias de identificação precoce de estudantes em situação de sofrimento psíquico ou vulnerabilidade emocional, garantindo escuta qualificada e articulação com serviços especializados de saúde mental e assistência social, com atenção especial a grupos em maior situação de risco;
- ▶ Construir relações de confiança que sustentem a colaboração entre os diferentes atores;
- ▶ Fortalecer a cultura da escola, reforçando valores e princípios;
- ▶ Fomentar um clima acadêmico de alta expectativa, que priorize o ensino e a aprendizagem e proteja o tempo pedagógico, assegurando que o compromisso com a excelência acadêmica e a segurança psicológica coexistam de forma equilibrada no cotidiano escolar.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Plano de convivência escolar elaborado, publicizado e implementado, com protocolos explícitos de prevenção e resposta a situações de violência, *bullying* e violação de direitos dos estudantes, revisado anualmente com participação da comunidade escolar;
- ▶ Acompanhamento do clima escolar e do engajamento dos estudantes, por meio de instrumentos e rotinas implementados;
- ▶ Ações estruturadas para promoção de um ambiente escolar acolhedor, respeitoso e orientado à aprendizagem;
- ▶ Protocolos estabelecidos de acionamento das instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente.

D4.2

**GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA
E INSTÂNCIAS COLEGIADAS**

Resultado: instâncias de governança democrática constituídas e em pleno funcionamento, com participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões sobre o projeto pedagógico, o planejamento estratégico e o uso de recursos.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Instituir e participar, como membro nato, do Conselho Escolar e apoiar os demais colegiados da comunidade (Associação de Pais, Grêmios Estudantis, entre outros), engajando-os no planejamento e acompanhamento das atividades escolares;
- ▶ Institucionalizar o Conselho Escolar, com a participação dos profissionais da educação, garantindo que decisões sobre currículo, práticas pedagógicas e rotinas sejam tomadas com a participação ativa de quem detém a *expertise* técnica;
- ▶ Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação, incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação de todos os segmentos;
- ▶ Envolver a comunidade na gestão dos recursos, assegurando o papel ativo da comunidade escolar, especialmente por meio do Conselho Escolar, na definição de prioridades, no acompanhamento da execução dos recursos e no controle social da gestão financeira;
- ▶ Estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) com a comunidade escolar, promovendo estratégias para a participação ativa dos profissionais da educação em sua construção e atualização;
- ▶ Fortalecer o controle social e a corresponsabilidade da comunidade na gestão da escola, construindo pactos coletivos de trabalho, estabelecendo metas compartilhadas e criando mecanismos de acompanhamento e prestação de contas de forma dialógica e formativa;
- ▶ Participar e fomentar o debate sobre as políticas educacionais, mobilizando diferentes atores da comunidade escolar.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Conselho Escolar constituído, em funcionamento regular e com participação efetiva da comunidade;
- ▶ Grêmios estudantis e demais instâncias colegiadas apoiadas e em funcionamento regular;
- ▶ PPP construído com participação coletiva dos diferentes segmentos da comunidade;
- ▶ Participação da comunidade nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação da escola, documentada e reconhecida.

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE2 VALORES E
PRINCÍPIOS3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLAR

D4.3

COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA INSTITUCIONAL

Resultado: diálogo contínuo entre escola, famílias e território com a comunidade escolar, permanentemente informada por meio de canais acessíveis, com práticas regulares de escuta e transparência ativa sobre decisões, resultados educacionais e uso de recursos.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Definir e implementar uma estratégia de comunicação institucional da escola, com canais, frequência e formatos adequados a cada segmento da comunidade escolar, assegurando clareza, acessibilidade e consistência das informações;
- ▶ Organizar estratégias de comunicação institucional que promovam o diálogo permanente entre escola, famílias e comunidade, valorizando a escuta ativa, o respeito às diversidades e o engajamento da comunidade no projeto educacional;
- ▶ Desenvolver iniciativas de escuta ativa, atentas às especificidades dos estudantes e suas formas de expressão;
- ▶ Adotar práticas de transparência ativa, assegurando que informações sobre o funcionamento da escola, uso de recursos, resultados educacionais e decisões institucionais sejam acessíveis à comunidade de forma clara, regular e adequada;
- ▶ Garantir o pleno acesso de famílias e responsáveis a informações sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes, bem como sobre a gestão da escola, adotando formatos que favoreçam a compreensão e a participação;
- ▶ Desenvolver iniciativas de escuta ativa junto aos diferentes segmentos da comunidade escolar, atentas às especificidades dos estudantes, das famílias e das formas de expressão de cada grupo;
- ▶ Mobilizar a comunidade escolar para conversas sobre desigualdades, promovendo um ambiente de segurança psicológica, em que as vozes de grupos marginalizados sejam ouvidas e integradas aos processos de tomada de decisão.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Estratégia de comunicação institucional definida e operacionalizada, com canais acessíveis a cada segmento da comunidade;
- ▶ Práticas de acolhimento da família na escola e atendimento ativo pela direção, coordenação e docentes;
- ▶ Práticas instituídas de transparência sobre decisões, uso de recursos e resultados educacionais;
- ▶ Informações regulares prestadas às famílias sobre aprendizagem, desenvolvimento e gestão da escola.

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE2 VALORES E
PRINCÍPIOS3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLARDIMENSÃO
5

Gestão administrativo- financeira

Espera-se que o(a) diretor(a) escolar assegure uma gestão administrativo-financeira eficiente, transparente e responsável, planejando o uso dos recursos em articulação com as prioridades pedagógicas definidas no PPP e no planejamento estratégico da escola. O(A) diretor(a) é responsável por manter a regularidade institucional da escola, coordenar os processos administrativos, zelar pelo patrimônio e pela infraestrutura, gerir os recursos do PDDE com lisura e, orientado pela promoção da aprendizagem dos estudantes, prestar contas à comunidade escolar e aos órgãos de controle. Deve organizar os processos técnicos e operacionais que viabilizam o funcionamento adequado da instituição e a efetivação do projeto educacional. O(A) diretor(a) escolar assina a documentação relativa à vida escolar dos estudantes, como declarações, ofícios e outros documentos, responsabilizando-se pela sua atualização, expedição, legalidade, autenticidade e por seguir com os dispositivos legais do sistema/rede de ensino.

SUBDIMENSÕES:

D5.1

COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Resultado: processos administrativos da escola documentados e conduzidos com regularidade, conformidade e agilidade para o registro qualificado da vida escolar.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Estruturar processos administrativos claros e, sempre que possível, informatizados, organizando o fluxo de atendimento à comunidade escolar, o controle de vagas e matrículas e a gestão da documentação escolar;
- ▶ Aprimorar procedimentos administrativos para reduzir a burocracia e agilizar o atendimento das demandas da escola, tendo como foco a garantia dos resultados de aprendizagem e o desenvolvimento integral com equidade para cada estudante;
- ▶ Garantir a organização da parte administrativa e documental com a guarda e a atualização dos documentos administrativos e institucionais (contratos, atas, registros e documentos);
- ▶ Assinar a documentação, de acordo com os dispositivos legais, relativa à vida escolar dos estudantes, declarações, ofícios e outros documentos, responsabilizando-se pela sua expedição, legalidade e autenticidade.

1 REFERENCIAL PARA QUALIDADE E EQUIDADE**2** VALORES E PRINCÍPIOS**3** DIMENSÕES DE ATUAÇÃO**4** PAPÉIS E RESPONSABILIDADES**5** COMPETÊNCIAS DO(A) DIRETOR(A) ESCOLAR**6** O PAPEL DA SECRETARIA NA GESTÃO ESCOLAR

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Monitoramento da frequência e permanência dos estudantes;
- ▶ Matrícula na unidade escolar feita com agilidade, transparência e impessoalidade;
- ▶ Horários e rotinas de funcionamento da escola definidos de acordo com o regimento e cumpridos por todos;
- ▶ Distribuição adequada de professores e estudantes nas turmas e séries/anos;
- ▶ Cumprimento da legislação vigente, do Regimento e do Calendário Escolar;
- ▶ Processos administrativos estruturados, documentados e, quando possível, informatizados.

D5.2

USO ESTRATÉGICO DE RECURSOS FINANCEIROS

Resultado: planejamento financeiro articulado ao PPP e recursos geridos com responsabilidade, transparência e foco nas prioridades pedagógicas, com prestação de contas regulares.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Definir o uso dos recursos financeiros, a partir do planejamento estratégico da escola e do PPP, assegurando que as decisões financeiras respondam às prioridades pedagógicas e de funcionamento;
- ▶ Elaborar com o Conselho Escolar planos de aplicação dos recursos financeiros e prestação de contas;
- ▶ Promover a revisão contínua do planejamento do uso dos recursos, considerando mudanças no contexto e novas necessidades identificadas;
- ▶ Prestar contas de forma regular, divulgando de forma transparente e efetiva os balancetes fiscais, para o fortalecimento da confiança da comunidade escolar;
- ▶ Garantir a publicidade, clareza e transparência na aplicação dos recursos públicos da escola;
- ▶ Assegurar práticas que contribuam para o bom uso dos recursos financeiros da escola, incluindo planejamento responsável, acompanhamento da execução financeira, organização de saldos e prevenção de riscos administrativos e financeiros;
- ▶ Adotar boas práticas de gestão do PDDE, incluindo a manutenção da regularidade institucional da escola e da unidade executora, a organização dos processos de execução e acompanhamento dos recursos e a prevenção de situações de inadimplência;
- ▶ Buscar programas e projetos que ofereçam recursos materiais e financeiros para a escola.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Planejamento financeiro articulado ao PPP e ao planejamento estratégico da escola, construído com a participação da comunidade escolar e orientado à viabilização das prioridades pedagógicas e à melhoria da aprendizagem;
- ▶ Execução e acompanhamento responsável e transparente dos recursos recebidos;
- ▶ Prestação de contas regular, organizada e acessível à comunidade;
- ▶ Dados e cadastros da escola atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros.

D5.3

GESTÃO DO PATRIMÔNIO, ESPAÇOS FÍSICOS E SERVIÇOS DE APOIO

Resultado: infraestrutura, patrimônio e serviços escolares mantidos em condições adequadas, acessíveis e seguras, com espaços físicos que favorecem o desenvolvimento das atividades educacionais e o bem-estar da comunidade escolar.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Gerir a infraestrutura, os recursos materiais e os serviços escolares de forma articulada ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), assegurando condições adequadas de funcionamento, acessibilidade, segurança, inclusão e bem-estar dos estudantes;
- ▶ Elaborar orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o PPP;
- ▶ Zelar pela manutenção e conservação do espaço físico, pela segurança do patrimônio escolar e pela manutenção atualizada do tombamento dos bens públicos sob a guarda da instituição que dirige;
- ▶ Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e de materiais, bem como dos demais serviços de apoio;
- ▶ Implementar as disposições legais relativas à acessibilidade e segurança do estabelecimento de ensino;
- ▶ Garantir o funcionamento da escola, mesmo diante de desafios de infraestrutura, por meio da criatividade institucional.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Infraestrutura e espaços físicos mantidos em condições adequadas, acessíveis e seguras;
- ▶ Serviços, materiais e patrimônio que atendam às necessidades das ações e dos projetos da escola;
- ▶ Inventário atualizado e plano de segurança patrimonial definido.

DIMENSÃO
6

Gestão de dados e transformação digital

Espera-se que o(a) diretor(a) escolar use criticamente dados educacionais como instrumentos de apoio à tomada de decisão, ao monitoramento contínuo da escola e ao aprimoramento das práticas de gestão e de aprendizagem. O(a) diretor(a) é responsável por promover uma gestão orientada por evidências na escola, utilizando dados administrativos, pedagógicos e financeiros de forma integrada para identificar avanços, lacunas e oportunidades de melhoria. Também deve liderar a adoção de soluções digitais que apoiem o funcionamento da escola e o acompanhamento das trajetórias escolares, respeitando os princípios de proteção de dados, transparência e uso ético da informação. Assim, o(a) diretor(a) é capaz de orientar a tomada de decisão e definir em conjunto com a equipe escolar estratégias que impactem diretamente a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes com qualidade e equidade.

Inclui, ainda, a avaliação responsável e a adoção criteriosamente planejada de soluções de Inteligência Artificial (IA) que possam apoiar a gestão e a aprendizagem, assegurando supervisão humana efetiva, conformidade com a legislação de proteção de dados (LGPD) e o ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente) Digital, prevenção de vieses algorítmicos e preservação dos direitos digitais de toda a comunidade escolar.

SUBDIMENSÕES:

D6.1

USO ESTRATÉGICO DE DADOS E GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO

Resultado: gestão escolar se apoiando em dados e evidências para construção de decisões estratégicas, orientadas à melhoria da aprendizagem e à promoção da equidade, com rotinas instituídas de coleta, análise e uso responsável das informações para planejamento, monitoramento e tomada de decisão qualificada e crítica.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Utilizar dados pedagógicos e administrativos para subsidiar a tomada de decisão e orientar o planejamento e a gestão da escola, com foco na melhoria da aprendizagem e na equidade;
- ▶ Instituir e assegurar rotinas sistemáticas de coleta, registro, organização, análise e uso de dados, garantindo a confiabilidade, a atualização e a acessibilidade das informações;
- ▶ Monitorar continuamente indicadores de aprendizagem, fluxo e permanência dos estudantes, analisando tendências, identificando avanços, desafios e desigualdades educacionais;

- ▶ Promover o uso qualificado dos dados no âmbito da escola, apoiando a análise de resultados e a tomada de decisão pela equipe escolar, com foco na melhoria dos processos e nos resultados educacionais;
- ▶ Garantir que a análise de dados no âmbito da escola, seja feita considerando aspectos quantitativos e qualitativos, considerando não somente análises de média mas também análises que contemplem recortes socioeconômicos, de raça/cor e gênero, entre outros, com vistas a evitar a reprodução de desigualdades e vieses de confirmação reafirmando a promoção da equidade;
- ▶ Desenvolver na equipe escolar a capacidade de interpretar e utilizar dados educacionais para orientar decisões pedagógicas e aprimorar continuamente o ensino, articulando essa capacidade ao uso das plataformas e sistemas disponibilizados pela rede;
- ▶ Garantir a qualidade, a integridade e a proteção das informações da escola, assegurando o uso ético, responsável e transparente dos dados, em conformidade com a legislação vigente;
- ▶ Articular o uso integrado de dados entre diferentes áreas da gestão escolar, considerando informações pedagógicas, administrativas e financeiras para uma visão sistêmica da escola;
- ▶ Utilizar dados e indicadores para subsidiar o monitoramento contínuo das ações implementadas, apoiando a tomada de decisão qualificada pela equipe escolar;
- ▶ Respeito aos princípios de proteção de dados e uso responsável da informação.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Desenvolvimento de rotinas, fluxos e protocolos de análise de dados pela equipe escolar com foco em indicadores pedagógicos e administrativos (aprendizagem, engajamento, frequência escolar, evasão, repetência etc.), para planejamento, monitoramento e tomada de decisão;
- ▶ Momentos regulares de análise coletiva de dados com a equipe escolar;
- ▶ Capacidades da equipe fortalecidas para interpretação e uso qualificado de dados.

D6.2

**INTEGRAÇÃO DE TECNOLOGIAS
DIGITAIS À GESTÃO ESCOLAR**

Resultado: processos de gestão escolar aprimorados pelo uso integrado de tecnologias digitais, com sistemas de informação alimentados regularmente de forma crítica, comunicação digital estruturada e equipe apoiada na adoção dessas ferramentas com qualidade ao cotidiano.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Promover o uso de tecnologias digitais para aprimorar os processos de gestão escolar, buscando maior eficiência, organização e acompanhamento das ações da escola;
- ▶ Garantir a utilização integrada de sistemas e ferramentas digitais para registro, organização e monitoramento de informações educacionais e administrativas, assegurando a funcionalidade dos processos;
- ▶ Assegurar capacidade técnica e de infraestrutura para o uso adequado das tecnologias digitais pela equipe escolar nos processos de gestão, apoiando sua adoção ao cotidiano da escola com sustentabilidade;
- ▶ Estruturar e desenvolver os fluxos de comunicação digital da escola, garantindo organização, acessibilidade e consistência na circulação das informações institucionais;
- ▶ Selecionar e implementar soluções tecnológicas adequadas às necessidades da escola, alinhadas às diretrizes da rede de ensino, garantindo que as ferramentas atendam a desafios e oportunidades reais;
- ▶ Monitorar o uso das tecnologias digitais nos processos de gestão escolar, avaliando sua funcionalidade e efetividade, promovendo ajustes quando necessário.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Desenvolvimento de fluxos rotineiros de sistematização e revisão de dados escolares.
- ▶ Alimentação de dados adequada e uso efetivo do MEC Gestão Presente e demais sistemas da rede.
- ▶ Realização de atividades formativas, pedagógicas e materiais instrucionais para preparar a equipe gestora escolar a utilizar e avaliar, de forma crítica, o uso de ferramentas digitais para a gestão de dados educacionais.
- ▶ Desenvolvimento de mecanismos de avaliação sobre a efetividade do uso de ferramentas digitais na gestão escolar.

D6.3

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL A
SERVIÇO DA APRENDIZAGEM**

Resultado: tecnologias digitais incorporadas ao processo de aprendizagem de forma pedagógica, equitativa, culturalmente responsável e monitorada, ampliando as oportunidades de acesso, participação e desenvolvimento integral de todos os estudantes.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Promover o uso de tecnologias digitais para ampliar a participação e engajamento dos estudantes nos processos de aprendizagem, favorecendo a inclusão de estudantes com restrições de acesso;
- ▶ Incentivar o uso de recursos digitais para diversificar as experiências de aprendizagem dos estudantes, considerando a pluralidade de ritmos, necessidades e contextos;
- ▶ Utilizar tecnologias digitais para aprimorar o acompanhamento das trajetórias dos estudantes, ampliando a capacidade de identificar necessidades de atenção no processo de aprendizagem;
- ▶ Promover o uso crítico e responsável das tecnologias digitais com foco na equidade e justiça social, contribuindo para estratégias de valorização de múltiplas identidades e a redução de desigualdades educacionais;
- ▶ Monitorar o uso das tecnologias digitais nos processos de aprendizagem, analisando evidências para compreender seus efeitos e orientar ajustes necessários nas ações desenvolvidas;
- ▶ Monitorar o impacto do uso de tecnologias e IA na aprendizagem dos estudantes, utilizando os dados disponíveis para verificar se as ferramentas adotadas estão efetivamente contribuindo para a melhoria dos resultados, especialmente dos grupos historicamente mais vulneráveis.

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Uso documentado de ferramentas digitais e de IA no apoio à aprendizagem, com critérios pedagógicos claros, avaliação de impacto realizada e ajustes implementados a partir dos resultados observados;
- ▶ Equipe docente orientada sobre os limites e as responsabilidades do uso de tecnologias e de IA com estudantes, com momentos formativos sobre o tema;

D6.4

**GOVERNANÇA E USO
RESPONSÁVEL DA IA**

Resultado: adoção da IA conduzida de forma responsável e centrada no ser humano, com governança, supervisão humana e proteção de dados para que a tecnologia amplie a qualidade da gestão e da aprendizagem com equidade.

RESPONSABILIDADES:

- ▶ Promover o letramento digital crítico e de IA da equipe escolar, dos professores, dos estudantes e das famílias (quando oportuno), preservando o protagonismo intelectual dos estudantes e evitando dependência acrítica e o descarregamento cognitivo;
- ▶ Cultivar na escola uma cultura em que a IA é vista como instrumento de apoio, e não como autoridade, desenvolvendo na equipe escolar a capacidade de compreender criticamente seus usos e benefícios, reconhecendo seus limites, vieses e erros e identificando as situações em que a supervisão humana é indispensável;
- ▶ Assegurar a supervisão humana das decisões apoiadas por IA, vedando seu uso para decisões automáticas de caráter disciplinar, de retenção ou de avaliação individual de desempenho de estudantes e profissionais;
- ▶ Apoiar os docentes na adoção responsável e crítica de ferramentas tecnológicas e de IA ao ensino, promovendo a reflexão sobre usos pedagógicos pertinentes, riscos e formas de preservar a centralidade da relação humana no processo de aprendizagem;
- ▶ Questionar criticamente o conhecimento produzido por IA generativa, incentivando o acesso de estudantes, docentes e equipe à diferentes epistemologias referente ao território e saberes da comunidade.
- ▶ Avaliar e monitorar continuamente as ferramentas de IA voltadas à aprendizagem, com protocolos e indicadores de impacto pedagógico, proteção de dados, equidade e segurança de crianças e adolescentes, assegurando que ampliem oportunidades para os grupos historicamente mais vulneráveis;
- ▶ Planejar e apoiar, em articulação com a rede de ensino, a formação continuada dos professores organizada em torno de quatro dimensões formativas: compreensão crítica da IA, uso pedagógico intencional, proteção de direitos e bem-estar e desenvolvimento profissional, valorizando práticas de experimentação pedagógica acompanhada;
- ▶ Assegurar conformidade estrita com os marcos legais e regulatórios vigentes, em especial a LGPD, o ECA Digital e a Classificação Indicativa, incorporando desde o início requisitos de proteção de dados, privacidade, direitos da criança e do adolescente e princípios éticos;
- ▶ Instituir uma estratégia institucional para a IA na escola, assegurando que todo ensino com apoio de IA seja acompanhado do ensino *sobre* IA, com objetivos de aprendizagem explicitados e integrados à BNCC e à Educação Digital e Midiática, em especial nos eixos de cultura digital, pensamento computacional e mundo digital;

- ▶ Adotar critérios pedagógicos, técnicos e éticos explícitos na seleção e implementação de ferramentas digitais e soluções baseadas em Inteligência Artificial (IA), incluindo análise de conformidade com a LGPD, verificação de evidências de efetividade em contextos comparáveis e alinhamento ao PPP da escola, evitando a adoção acrítica ou precipitada de tecnologias dissociadas das necessidades educacionais;
- ▶ Avaliar, em colaboração com a equipe, o uso de ferramentas baseadas em IA na gestão escolar, se os resultados produzidos são compreensíveis e auditáveis pela equipe e se não introduzem vieses que prejudiquem grupos de estudantes ou profissionais;

EXPECTATIVAS DE ENTREGA:

- ▶ Estratégia institucional de IA da escola explicitada e documentada, articulando o ensino *com* IA ao ensino *sobre* IA, com objetivos de aprendizagem definidos e submetida a ciclos periódicos de revisão.
- ▶ Equipe gestora, docentes e comunidade escolar formados para o uso crítico, ético e seguro da IA;
- ▶ Mecanismos de avaliação e monitoramento da efetividade e dos impactos do uso de IA na gestão e na aprendizagem.

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE

2 VALORES E
PRINCÍPIOS

3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO

4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES

5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR

6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLAR



COMPETÊNCIAS DO(A) DIRETOR(A)



As competências gerais do(a) diretor(a) escolar, apresentadas a seguir, expressam uma proposta de conjunto integrado de capacidades essenciais para o exercício qualificado da gestão escolar, em consonância com os princípios, valores, dimensões e subdimensões que orientam este referencial. Elas traduzem, de forma articulada, conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifestam na prática cotidiana, orientando a atuação do(a) diretor(a) diante dos desafios contemporâneos da educação.

Enquanto as responsabilidades, entregas e resultados são elementos relacionados **ao cargo/função**, as competências aqui descritas são características do **indivíduo**. Essas competências são as capacidades necessárias para que um indivíduo consiga realizar as **entregas**, assumir as **responsabilidades** e gerar os **resultados** propostos no referencial. Elas servem como referência para a construção de processos de formação mais intencionais e para a qualificação dos processos de seleção, podendo ser desenvolvidas ao longo da trajetória profissional.

COMPETÊNCIAS GERAIS DO(A) DIRETOR(A) ESCOLAR

O exercício da gestão escolar está intrinsecamente relacionado ao papel de liderança educacional do(a) diretor(a). Liderar implica a capacidade de influenciar pessoas, mobilizando a comunidade escolar em torno de objetivos comuns, construídos coletivamente, com base em valores e princípios éticos compartilhados. É com base nessa compreensão que as competências aqui apresentadas foram concebidas, buscando fortalecer a atuação do(a) diretor(a) como agente central na condução e transformação da escola.

Organizadas em **três atributos: pessoal, relacional e gerencial**, as competências refletem diferentes aspectos da atuação profissional. Os atributos pessoais referem-se a aspectos do indivíduo, relacionados à forma de pensar, sentir e agir, que orientam sua atuação; os atributos relacionais dizem respeito à maneira como estabelece e sustenta interações, vínculos e relações com as pessoas e o território; e os atributos gerenciais concentram-se na capacidade técnica de gerir a instituição.

Essa organização permite compreender a atuação do(a) diretor(a) de maneira sistêmica, reconhecendo que o exercício da gestão escolar exige a articulação entre dimensões individuais, interpessoais e gerenciais. Ao mesmo tempo, as competências aqui descritas não se apresentam de forma isolada, mas interdependentes, sendo mobilizadas de maneira integrada em diferentes contextos e situações da prática escolar. As competências gerais constituem, portanto, uma referência para **orientar processos de seleção, formação, acompanhamento e desenvolvimento pessoal** e profissional de diretores(as) escolares, contribuindo para o fortalecimento da gestão escolar como elemento central à promoção da aprendizagem com equidade e da melhoria contínua das escolas.

Pessoal

C1	LIDERANÇA MOBILIZADORA	Capacidade de mobilizar pessoas em torno de propósitos compartilhados, exercendo influência na construção de sentido coletivo e sustentando o engajamento da comunidade escolar em torno de objetivos comuns e o comprometimento com as ações.
C2	INOVAÇÃO E ABERTURA À TRANSFORMAÇÃO	Capacidade de se manter aberto ao novo, questionando práticas estabelecidas, incorporando inovações e promovendo transformações positivas na escola, de modo a impulsionar práticas inovadoras alinhadas às necessidades educacionais e aos desafios contemporâneos.
C3	LIDERANÇA EMPÁTICA	Capacidade de considerar diferentes perspectivas e necessidades, respondendo às interações de forma sensível e acolhedora, especialmente diante de vulnerabilidades, favorecendo o entendimento, a construção de sentido coletivo e a qualidade das relações no ambiente escolar, utilizando-se de escuta ativa e qualificada.
C4	RESILIÊNCIA	Capacidade de sustentar sua atuação de forma consistente diante de pressões, adversidades e contextos desafiadores, adaptando-se às mudanças, aprendendo com as dificuldades e mantendo o foco nos objetivos, com equilíbrio e perseverança.

Relacional

C5	PROMOÇÃO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA	Capacidade de sustentar e promover relações de confiança, compreendendo as dinâmicas emocionais nas interações interpessoais e criando um ambiente seguro que favoreça a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações.
C6	RECONHECIMENTO DAS SINGULARIDADES DOS SUJEITOS	Capacidade de reconhecer e valorizar as diferenças entre os sujeitos, compreendendo suas necessidades e potencialidades, e orientar decisões e práticas para assegurar respostas justas e inclusivas, promovendo o respeito, a participação e o pertencimento no ambiente escolar.
C7	COMPROMISSO SOCIOAMBIENTAL	Capacidade de reconhecer a escola como parte de um território, valorizando suas características sociais e ambientais, e de promover práticas sustentáveis e responsáveis, articulando a comunidade escolar em torno do cuidado com o meio ambiente e do desenvolvimento sustentável.

Gerencial

C8	VISÃO ESTRATÉGICA	Capacidade de compreender a escola em sua complexidade, articulando diferentes dimensões, atores e contextos, e de definir direções e prioridades de forma estratégica, orientando decisões e impulsionando o desenvolvimento institucional contínuo.
C9	CONHECIMENTO PEDAGÓGICO SISTÊMICO	Capacidade de compreender e articular os elementos centrais do processo pedagógico – currículo, ensino, aprendizagem e avaliação, orientando decisões e práticas institucionais de forma coerente e alinhada aos objetivos educacionais.
C10	GESTÃO DE PROJETOS E PROCESSOS	Capacidade de estruturar, planejar e conduzir projetos e processos institucionais, organizando etapas, prazos e responsabilidades, e acompanhando sua execução de forma sistemática. Envolve identificar e gerir riscos, promover ajustes e assegurar a entrega consistente dos resultados, com eficiência e alinhamento às prioridades da escola.
C11	DADOS, EVIDÊNCIAS E INDICADORES	Capacidade de ler, interpretar e utilizar dados, evidências e indicadores, identificando padrões, avanços e desafios, para orientar decisões e promover ajustes nas práticas, contribuindo para a melhoria contínua dos resultados com equidade.

NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

As competências gerais do(a) diretor(a) escolar são acompanhadas por rubricas que permitem identificar diferentes níveis de desenvolvimento profissional, apoiando processos de seleção, formação e acompanhamentos. Essas rubricas descrevem, de forma progressiva, como as competências se manifestam na prática, considerando tanto a presença quanto a ausência ou inadequação de determinadas capacidades.

A escala sugerida está organizada em quatro níveis:

NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Abaixo do esperado	Em desenvolvimento	Dentro do esperado	Acima do esperado
Descreve situações em que a atuação do(a) diretor(a) não atende aos requisitos da função, podendo, inclusive, comprometer o funcionamento da escola ou a qualidade das decisões.	Indica que a competência começa a se manifestar, ainda de forma parcial, inconsistente ou restrita a determinados contextos.	Representa o padrão profissional adequado para o exercício da função, com atuação consistente e alinhada às demandas da gestão escolar.	Evidencia uma atuação que supera o padrão estabelecido, com maior intencionalidade, consistência e capacidade de influenciar positivamente a equipe e os resultados institucionais.

Essa proposta de rubrica permite não apenas mapear o nível de domínio das competências, mas também orientar trajetórias de desenvolvimento profissional, ao explicitar caminhos de progressão e qualificação da atuação dos(as) diretores(as) escolares.

Competências pessoais:

C1 LIDERANÇA MOBILIZADORA

Capacidade de mobilizar pessoas em torno de propósitos compartilhados, exercendo influência na construção de sentido coletivo e sustentando o engajamento da comunidade escolar em torno de objetivos comuns e o comprometimento com as ações.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz a equipe de forma reativa e pouco intencional, centrando a atuação na execução de tarefas e no atendimento de demandas imediatas. Estabelece direcionamentos de forma pontual e desarticulada, resultando em baixo alinhamento, adesão limitada e pouca construção de compromisso coletivo.	Reconhece a importância de mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns, mas o faz de forma pontual ou pouco consistente. Envolve, em alguns momentos, alguns profissionais na construção de propósitos, com dificuldades para engajar de forma ampla e sustentar o compromisso coletivo ao longo do tempo.	Mobiliza a equipe escolar em torno de propósitos e objetivos compartilhados, promovendo engajamento e corresponsabilização pelas ações da escola. Atua considerando as contribuições dos profissionais e sustenta o alinhamento coletivo na execução das iniciativas institucionais.	Mobiliza de forma consistente e estratégica a comunidade escolar em torno de propósitos compartilhados, fortalecendo o engajamento e a corresponsabilização. Lidera valorizando contribuições e construindo compromisso coletivo.

C2 INOVAÇÃO E ABERTURA À TRANSFORMAÇÃO

Capacidade de se manter aberto ao novo, questionando práticas estabelecidas, incorporando inovações e promovendo transformações positivas na escola, de modo a impulsionar práticas inovadoras alinhadas às necessidades educacionais e aos desafios contemporâneos.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Resiste a mudanças e tende a reproduzir práticas tradicionais de forma acrítica, desconsiderando a necessidade de atualização frente aos desafios educacionais. Desencoraja iniciativas inovadoras e o uso de tecnologias, o que limita a adaptação da escola e compromete sua capacidade de responder às demandas contemporâneas.	Reconhece a importância da inovação e da incorporação de novas práticas, mas ainda demonstra atuação limitada ou inconsistente. Implementa iniciativas pontuais de inovação, com pouca mobilização da comunidade escolar e dificuldade de sustentar mudanças ao longo do tempo.	Mantém-se aberto ao novo, questionando práticas estabelecidas e incorporando inovações pedagógicas, tecnológicas e digitais de forma alinhada às necessidades da escola. Promove transformações positivas no funcionamento institucional, impulsionando processos de inovação de maneira consistente.	Promove de forma estratégica uma cultura de inovação na escola, antecipando tendências e integrando tecnologias e novas abordagens de maneira intencional e articulada. Mobiliza a equipe para experimentar, refletir e sustentar mudanças, impulsionando transformações alinhadas aos desafios contemporâneos e às necessidades educacionais.

C3 LIDERANÇA EMPÁTICA

Capacidade de considerar diferentes perspectivas e necessidades, respondendo às interações de forma sensível e acolhedora, especialmente diante de vulnerabilidades, favorecendo o entendimento, a construção de sentido coletivo e a qualidade das relações no ambiente escolar, utilizando-se de escuta qualificada.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz as interações priorizando suas próprias perspectivas e desconsiderando as necessidades e contextos dos outros. Interrompe, minimiza ou reage de forma defensiva a contribuições e demandas, age com distanciamento, fragiliza as relações e compromete a qualidade das interações no ambiente escolar.	Reconhece a importância de escutar e considerar diferentes perspectivas, mas o faz de forma pontual ou pouco consistente. Em algumas situações, demonstra abertura à escuta, porém apresenta dificuldades para acolher diferentes pontos de vista, especialmente em contextos mais desafiadores, o que limita a construção de entendimento e a qualidade das relações.	Pratica escuta qualificada das pessoas, considerando diferentes perspectivas, contextos e necessidades nas interações. Responde de forma respeitosa e acolhedora, favorecendo o entendimento, a construção de sentido coletivo e relações mais colaborativas no ambiente escolar.	Atua de forma consistente e intencional na escuta qualificada, demonstrando elevada sensibilidade às dimensões emocionais e sociais das relações. Considera diferentes perspectivas e vulnerabilidades, ajustando sua atuação para promover entendimento, fortalecer vínculos e qualificar as interações de forma duradoura no ambiente escolar.

C4 RESILIÊNCIA

Capacidade de sustentar sua atuação de forma consistente diante de pressões, adversidades e contextos desafiadores, adaptando-se às mudanças, aprendendo com as dificuldades e mantendo o foco nos objetivos, com equilíbrio e perseverança.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Diante de pressões, adversidades e mudanças, desanima e desiste e/ou reage de forma desestruturada ou desproporcional, comprometendo a continuidade da atuação. Apresenta dificuldade em lidar com desafios, tende a se desestabilizar e interromper ou fragilizar a condução das ações.	Reconhece situações desafiadoras e busca lidar com elas, mas ainda apresenta instabilidade na sua atuação diante de pressões e adversidades. Consegue se recuperar de dificuldades, porém com oscilação na condução das ações ou com necessidade de apoio para retomar o rumo.	Mantém consistência na atuação diante de pressões, adversidades e mudanças, adaptando-se às circunstâncias e superando desafios de forma construtiva. Recupera-se de contratempos sem perder o foco nos objetivos, sustentando a continuidade das ações com equilíbrio e perseverança.	Atua de forma consistente e adaptativa diante de contextos adversos ou incertos, transformando desafios em oportunidades de aprendizagem e aprimoramento. Sustenta a continuidade das ações com clareza e intencionalidade, fortalecendo a capacidade da equipe de lidar com adversidades e manter o foco nos objetivos.

Competências relacionais:

C5

PROMOÇÃO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Capacidade de promover e sustentar relações de confiança, compreendendo as dinâmicas emocionais nas interações interpessoais e criando um ambiente seguro que favoreça a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz as relações de forma inconsistente, sem transparência e com constante instabilidade, o que gera insegurança e fragiliza os vínculos entre as pessoas. Suas interações favorecem ruídos, distanciamento e/ou relações competitivas.	Reconhece a importância das relações de confiança, mas atua de forma pontual ou pouco consistente na sua promoção. Em algumas situações, estabelece vínculos positivos, mas apresenta dificuldades para sustentá-los ao longo do tempo, o que limita a construção de um ambiente de confiança mais estável.	Estabelece e sustenta relações de confiança no cotidiano escolar, promovendo interações respeitadas e consistentes. Contribui para a construção de um ambiente confiável, que favorece a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações entre as pessoas.	Promove de forma intencional e consistente relações de confiança no ambiente escolar, fortalecendo vínculos e ampliando a confiança mútua entre os diferentes sujeitos. Contribui para a consolidação de um ambiente institucional confiável, que sustenta a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações de forma duradoura.

C6

RECONHECIMENTO DAS SINGULARIDADES DOS SUJEITOS

Capacidade de reconhecer e valorizar as diferenças entre os sujeitos, compreendendo suas necessidades e potencialidades, e de orientar decisões e práticas para assegurar respostas justas e inclusivas, promovendo o respeito, a participação e o pertencimento no ambiente escolar.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Trata de forma homogênea situações que demandam abordagens diferenciadas. É conivente e/ou não enfrenta situações de discriminação. Permite um ambiente escolar de exclusão, o que contribui para o fortalecimento de desigualdades e fragiliza a construção de cultura escolar respeitosa e inclusiva.	Reconhece a importância de considerar as diferenças entre os sujeitos, mas ainda incorpora esse princípio de forma pontual ou pouco consistente nas práticas e decisões. Realiza algumas ações voltadas à inclusão, porém com dificuldades para responder de forma estruturada às diferentes necessidades e para sustentar práticas mais equitativas ao longo do tempo.	Reconhece e valoriza as diferenças entre os sujeitos, considerando suas necessidades, contextos e potencialidades nas decisões e práticas institucionais. Atua de forma a garantir respostas mais justas e inclusivas, promovendo o respeito, a participação e o pertencimento no ambiente escolar.	Incorpora de forma consistente e intencional as diferenças e singularidades dos sujeitos como princípio orientador das decisões e práticas institucionais. Promove ações articuladas e sustentadas que ampliam a equidade, o respeito, a participação e o pertencimento, contribuindo para o enfrentamento de desigualdades e para a consolidação de uma cultura escolar inclusiva.

C7 COMPROMISSO SOCIOAMBIENTAL

Capacidade de reconhecer a escola como parte de um território, valorizando suas características sociais e ambientais, e de promover práticas sustentáveis e responsáveis, articulando a comunidade escolar em torno do cuidado com o meio ambiente e do desenvolvimento sustentável.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Culpabiliza o território e desvaloriza suas características sociais e ambientais, apartando o contexto local das decisões e práticas da escola. Desvaloriza práticas ambientais sustentáveis, o que limita o projeto pedagógico escolar e compromete a promoção de uma cultura de responsabilidade socioambiental.	Reconhece a importância do território e da sustentabilidade socioambiental, mas ainda os incorpora de forma pontual ou pouco estruturada nas práticas escolares. Desenvolve ações isoladas, com dificuldade de articular a comunidade e de sustentar iniciativas socioambientais ao longo do tempo.	Reconhece a escola como parte do território, valorizando suas características sociais e ambientais e incorporando práticas sustentáveis de forma alinhada ao projeto pedagógico. Articula a comunidade escolar em torno do cuidado com o meio ambiente e do desenvolvimento sustentável, fortalecendo a relação da escola com seu contexto.	Integra de forma estratégica e contínua o território e a sustentabilidade socioambiental às decisões e ao projeto pedagógico da escola. Mobiliza ativamente a comunidade escolar e parceiros locais, ampliando o impacto das ações e fortalecendo uma cultura institucional comprometida com o desenvolvimento sustentável e a valorização do território.

Competências gerenciais:

C8 VISÃO ESTRATÉGICA

Capacidade de compreender a escola em sua complexidade, articulando diferentes dimensões, atores e contextos, e de definir direções e prioridades de forma estratégica, orientando decisões e impulsionando o desenvolvimento institucional contínuo.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz a escola de forma fragmentada e reativa, sem considerar a interdependência entre as diferentes dimensões da escola. Define ações e prioridades de maneira imediatista e desarticulada, o que gera incoerências e conflitos nas decisões, enfraquecendo o desenvolvimento institucional.	Reconhece a necessidade de uma visão mais integrada e estratégica, mas ainda apresenta dificuldades para articular diferentes dimensões, atores e contextos de forma consistente. Atua de forma mais responsiva às necessidades do cotidiano em detrimento de estabelecer prioridades estratégicas que orientem a gestão escolar a longo prazo.	Compreende a escola em sua ampla complexidade, articulando diferentes dimensões, visões, atores e contextos. Define direcionamentos e prioridades de forma estratégica, orientando as decisões e contribuindo para o desenvolvimento institucional de maneira consistente ao longo do tempo.	Opera com visão ampla, estratégica e integrada da escola, projetando continuamente futuros possíveis e articulando o cotidiano em consonância com essas ambições. Desenvolve a capacidade de priorização e visão de longo prazo em outros atores da escola, impulsionando o desenvolvimento institucional contínuo.

C9 CONHECIMENTO PEDAGÓGICO SISTÊMICO

Capacidade de compreender e articular os elementos centrais do processo pedagógico – currículo, ensino, aprendizagem e avaliação, orientando decisões e práticas institucionais de forma coerente e alinhada aos objetivos educacionais.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Demonstra desconhecimento dos elementos centrais do processo pedagógico - currículo, ensino, aprendizagem e avaliação - e orienta decisões e práticas de forma desvinculada desses referenciais. Atua de maneira fragmentada, sem articulação entre essas dimensões e desalinhada aos objetivos educacionais.	Reconhece a importância dos elementos do processo pedagógico, mas ainda apresenta dificuldades para articulá-los de forma consistente nas decisões e práticas institucionais. Considera alguns desses elementos de maneira pontual, com limitações para estabelecer coerência entre currículo, ensino, aprendizagem e avaliação ao longo do tempo.	Compreende e articula os elementos centrais do processo pedagógico - currículo, ensino, aprendizagem e avaliação - orientando decisões e práticas institucionais de forma coerente e alinhada aos objetivos educacionais. Atua promovendo consistência entre essas dimensões no cotidiano escolar.	Atua de forma consistente e intencional na articulação dos elementos do processo pedagógico, garantindo elevada coerência entre currículo, ensino, aprendizagem e avaliação. Orienta a equipe na construção de práticas pedagógicas alinhadas e integradas, fortalecendo a qualidade das decisões e a consistência da ação educativa no âmbito institucional.

C10 GESTÃO DE PROJETOS E PROCESSOS

Capacidade de estruturar, planejar e conduzir projetos e processos institucionais, organizando etapas, prazos e responsabilidades, e acompanhando sua execução de forma sistemática. Envolve identificar e gerir riscos, promover ajustes e assegurar a entrega consistente dos resultados, com eficiência e alinhamento às prioridades da escola.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz projetos e processos de forma desarticulada e reativa, sem definição clara de etapas, prazos ou responsáveis. Atua com baixa previsibilidade, o que gera sobreposição de ações, retrabalho e dificuldades na execução. Não acompanha o andamento das iniciativas e desconhece os resultados alcançados.	Reconhece a importância de planejar e organizar projetos e processos, mas ainda o faz de forma parcial ou pouco consistente. Define algumas etapas, prazos e responsabilidades, porém com dificuldades para coordenar a execução de forma integrada. Realiza acompanhamento pontual, com limitações para antecipar problemas, gerir riscos e sustentar a qualidade das entregas ao longo do tempo.	Estrutura, planeja e conduz projetos e processos institucionais de forma intencional, organizando etapas, prazos e responsabilidades de maneira clara. Coordena a execução de forma articulada e acompanha o andamento das ações de modo sistemático. Identifica necessidades de ajuste ao longo do percurso, assegurando a entrega consistente dos resultados com eficiência e alinhamento às prioridades da escola.	Planeja e conduz projetos e processos institucionais de forma estratégica e integrada, articulando diferentes frentes de trabalho com clareza de prioridades. Antecipa demandas, identifica e gerencia riscos de forma proativa e promove ajustes contínuos para qualificar a execução. Sustenta alto nível de consistência nas entregas e fortalece a capacidade institucional de organizar e conduzir ações de forma eficiente e coordenada.

C11 DADOS, EVIDÊNCIAS E INDICADORES

Capacidade de ler, interpretar e utilizar dados, evidências e indicadores, identificando padrões, avanços e desafios para orientar decisões e promover ajustes nas práticas, contribuindo para a melhoria contínua dos resultados.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Toma decisões sem base em dados ou evidências e atua sem clareza de resultados esperados, não se responsabilizando por eles. Não monitora processos de forma sistemática, implementa novas ações sem clareza de diagnósticos e de resultados anteriores alcançados.	Reconhece a importância de orientar a gestão para resultados e de utilizar dados, mas o faz de forma parcial ou inconsistente. Realiza monitoramentos pontuais e análises limitadas, com dificuldades para promover ajustes contínuos e sustentar a melhoria ao longo do tempo. Realiza análises pontuais e superficiais dos dados, sem considerar grupos específicos ou mais vulneráveis.	Orienta a ação institucional para o alcance de resultados estabelecidos, utilizando dados e evidências para monitorar processos, analisar o desempenho e promover ajustes contínuos. Contribui para a qualificação do desempenho da escola e sustenta sua evolução ao longo do tempo.	Orienta de forma estratégica a ação institucional para o alcance de resultados, celebra melhorias, fortalece cultura de gestão de dados e evidências de maneira sistemática. Antecipa desafios, promove ajustes contínuos, realiza análises consistentes e fortalece uma cultura institucional de monitoramento e melhoria contínua. Considera dados sobre grupos historicamente mais vulneráveis de maneira prioritária.

As rubricas apresentadas constituem uma referência inicial para apoiar as secretarias de Educação na avaliação do desenvolvimento das competências dos(as) diretores(as) escolares, devendo ser compreendidas como instrumentos dinâmicos e passíveis de aprimoramento contínuo, a partir de sua aplicação. Ao serem utilizadas, permitem identificar padrões de atuação, nuances comportamentais e especificidades dos contextos locais, o que favorece o refinamento de sua precisão e granularidade. Por isso, recomenda-se sua revisão periódica, incorporando os aprendizados gerados no uso, de modo a torná-las mais aderentes às realidades das redes de ensino e mais consistentes como instrumento de orientação, tanto para a seleção quanto para o desenvolvimento de lideranças escolares.

ADAPTAÇÃO ÀS ESPECIFICIDADES LOCAIS

Embora o Referencial tenha como foco a função de diretor escolar, é fundamental reconhecer que a gestão escolar se materializa, na prática, por meio de uma equipe gestora mais ampla, cujas composição e distribuição de responsabilidades variam entre as redes de ensino. Funções como vice-direção, coordenação pedagógica, supervisão escolar e outros arranjos exercem papéis decisivos na condução das dimensões da gestão. Nesse sentido, as competências aqui descritas devem ser compreendidas como um referencial estruturante, a ser detalhado e desdobrado nos marcos locais de cada rede, de modo a refletir suas estruturas organizacionais e especificidades. Cabe às redes explicitar como essas competências, valores e princípios se distribuem entre as diferentes pessoas da gestão escolar. Esse processo é essencial para assegurar que a liderança escolar, ainda que ancorada no(a) diretor(a), efetive-se como um esforço de equipe, de forma distribuída e alinhada.

Esse desdobramento contextualizado é fundamental para garantir a clareza de papéis, a articulação estruturada entre as funções complementares e a coerência na condução institucional, assegurando que toda a equipe gestora trabalhe de forma sinérgica para promover o desenvolvimento integral e a aprendizagem de cada estudante.

1 REFERENCIAL
PARA QUALIDADE
E EQUIDADE

2 VALORES E
PRINCÍPIOS

3 DIMENSÕES
DE ATUAÇÃO

4 PAPÉIS E
RESPONSABILIDADES

5 COMPETÊNCIAS
DO(A) DIRETOR(A)
ESCOLAR

6 O PAPEL DA
SECRETARIA NA
GESTÃO ESCOLAR



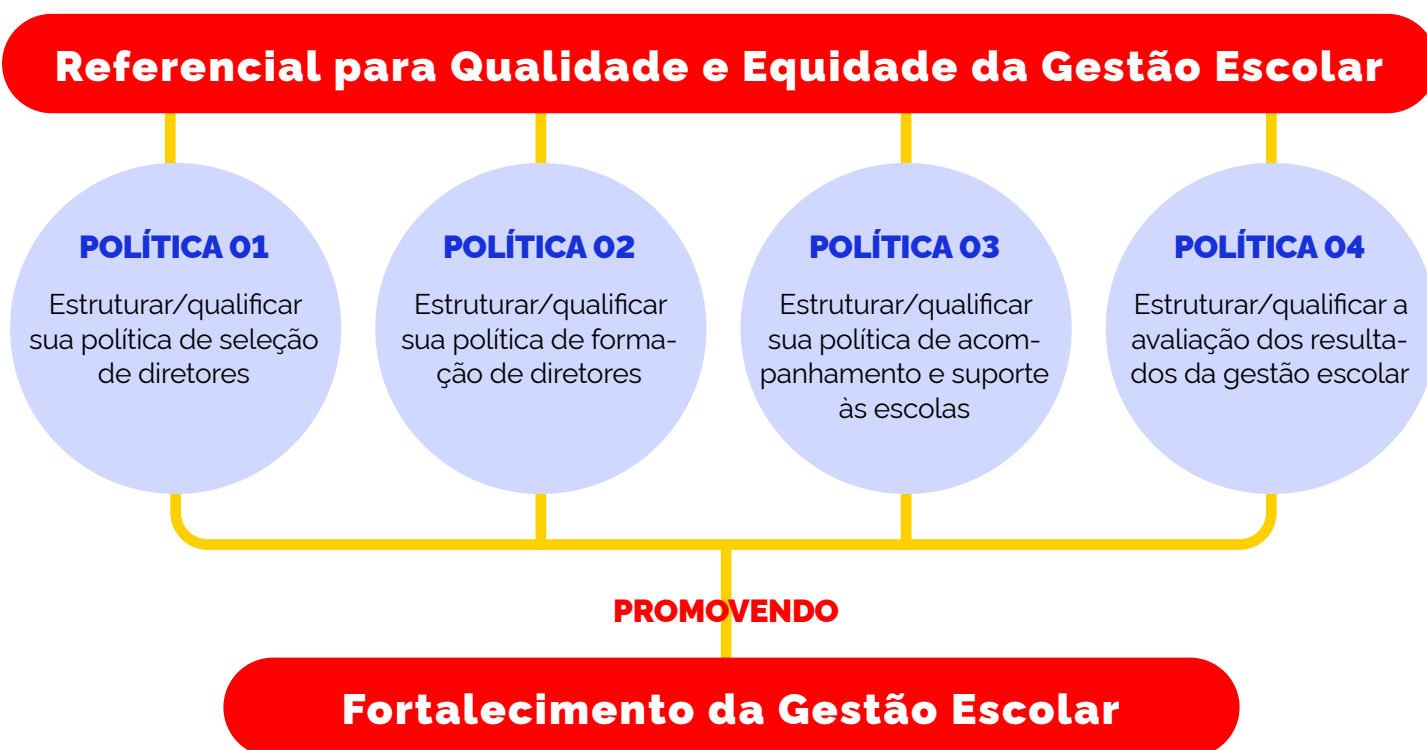
O PAPEL DA SECRETARIA NA GESTÃO ESCOLAR



A gestão escolar e a gestão da rede de educação são esferas complementares e interdependentes da política pública de educação. A gestão escolar compreende o conjunto de práticas, decisões e processos conduzidos **no âmbito da unidade escolar**, sob a liderança do(a) diretor e de sua equipe gestora. A gestão das redes, por sua vez, opera em escala sistêmica: trata-se do conjunto de políticas, estratégias e arranjos institucionais **conduzidos pelas Secretarias de Educação** para organizar a rede de ensino como um todo. A Secretaria tem um olhar mais amplo, que contempla dimensões adicionais de atuação como a seleção e formação dos profissionais, o apoio sistemático às escolas e as estratégias em regime de colaboração.

Dessa forma, a responsabilidade da Secretaria em fortalecer a gestão escolar se realiza por meio da implementação de políticas-chave de gestão. Mais do que uma atuação direta sobre a escola, é o desenho de como a rede seleciona, forma, avalia e acompanha quem cria as condições para o pleno exercício da liderança escolar.

Este capítulo tem como objetivos apoiar a Secretaria a articular essas estratégias de fortalecimento da gestão escolar, por meio de quatro recomendações de políticas, detalhar a necessidade de coerência entre essas políticas e o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar e aprofundar as diretrizes de acompanhamento e suporte às escolas.



Para isso, o capítulo se estrutura em dois focos de atuação:

6.1 Fortalecimento dos(as) diretores(as) escolares como **indivíduos**, por meio do "ciclo de desenvolvimento profissional do(a) diretor(a)";

6.2 Fortalecimento da rede de ensino como **instituição**, por meio do estabelecimento de "Núcleos de Apoio às Escolas" na Secretaria.

6.1

Ciclo de desenvolvimento profissional dos(as) diretores(as) escolares

O primeiro compromisso da Secretaria com o fortalecimento da gestão escolar é com a figura do(a) diretor escolar. É por meio da liderança do(a) diretor(a) que as políticas educacionais ganham tradução concreta no cotidiano da escola, e é por isso que fortalecer a gestão escolar exige, antes de tudo, fortalecer quem a exerce. O ciclo de desenvolvimento profissional dos(as) diretores(as) escolares é o processo pelo qual a Secretaria assume esse compromisso de forma estruturada, integrando a jornada de seleção, formação continuada, acompanhamento contínuo e suporte, e avaliação dos resultados.

Esse ciclo integra as políticas de fortalecimento da gestão escolar e o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar, garantindo que cada momento da trajetória do(a) diretor(a) seja conduzido a partir dos valores, competências, responsabilidades e resultados propostos neste documento.

O CICLO DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR



SELEÇÃO DE DIRETORES(AS) COM BASE EM CRITÉRIOS TÉCNICOS:

Desenhar processos seletivos transparentes, baseados em critérios técnicos, com instrumentos capazes de avaliar as **competências e valores** sugeridos no referencial

INDICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA AS ESCOLAS E ESCUTA DA COMUNIDADE:

Indicar diretores(as) para as unidades, a partir do cruzamento entre o perfil do(a) diretor e as necessidades da escola, seguido de escuta da comunidade para ratificação da escolha e nomeação do(a) diretor(a);

FORMAÇÃO CONTINUADA:

Organizar trilhas formativas conectadas às **competências e dimensões de atuação** sugeridas no referencial, de modo que o desenvolvimento do(a) diretor esteja conectado à prática escolar e às competências-chave necessárias para sua realização;

ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO CONTÍNUO PELA SECRETARIA:

Estruturar uma política sistemática de acompanhamento, com equipes dedicadas (núcleos de apoio), protocolos de visita, devolutivas e formação em serviço, tendo o referencial como referencial das **dimensões de atuação, responsabilidades e entregas esperadas**;

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA ESCOLA:

Avaliar a atuação da direção, a partir das evidências do acompanhamento, dos **resultados** da escola definidos no marco local, com devolutivas que apoiem o desenvolvimento profissional e subsidiem decisões de progressão de carreira ou na função;

BOAS PRÁTICAS E TROCAS ENTRE PARES:

Identificar boas práticas e fomentar comunidades de aprendizagem entre diretores(as) de diferentes unidades escolares. Construir espaços para reuniões regulares para compartilhar desafios, analisar evidências, construir soluções conjuntas. Desenhar processos para valorizar e disseminar boas práticas, fortalecendo a aprendizagem coletiva e consolidando uma cultura profissional sustentada na colaboração e valorização.

Esses seis momentos compõem um ciclo integrado de fortalecimento da gestão escolar, no qual cada política se ancora nos referenciais já apresentados ao longo do documento e reforça as demais.

A Secretaria de Educação é a articuladora desse ciclo. Cabe a ela traduzir o Referencial em políticas operacionais coerentes entre si, asseguradas por equipes, instrumentos e rotinas próprias. Quando essas políticas estão articuladas, formam um sistema em que a seleção, a formação, o acompanhamento, a avaliação e as trocas entre pares se reforçam mutuamente, com impacto direto na aprendizagem dos estudantes.

POLÍTICA	INTEGRAÇÃO COM O REFERENCIAL	FINALIDADE
Seleção	Usa competências e valores para identificar os melhores candidatos.	Atrair, preparar e selecionar candidatos, a partir de critérios técnicos e atitudinais alinhados ao perfil de diretor escolar, mantendo um banco de aprovados engajados e alocando-os com base em equidade, no perfil de necessidade e na complexidade de gestão de cada escola.
Formação	Reforça valores e desenvolve as competências com base nas seis dimensões de atuação.	Acolher novos(as) diretores(as) com mentoria e apoio próximo, no início da função, e desenvolver, ao longo do mandato, as competências dos(as) diretores(as) em exercício por meio de ações formativas estruturadas e conectadas à prática escolar.
Acompanhamento	Acompanha as entregas e apoia os diretores nas responsabilidades.	Apoiar os(as) diretores(as) no dia a dia da prática profissional, fortalecendo a liderança pedagógica e alimentando as demais políticas com evidências do cotidiano da escola.
Avaliação	Verifica os resultados esperados em cada uma das dimensões.	Avaliar de forma contínua os resultados da escola, oferecendo devolutivas que apoiem o desenvolvimento profissional e a identificação de referências dentro da rede, estabelecendo a trajetória ao término do mandato.
Trocas entre pares e boas práticas	Busca referências de práticas nas dimensões de atuação.	Identificar ações realizadas por diretores de referência para impactar positivamente os resultados educacionais e criar comunidades de aprendizagem para trocas e construção conjunta.

A integração entre esses componentes é o que diferencia redes com políticas desarticuladas de gestão escolar daquelas que constroem sistemas coesos e orientados para o desenvolvimento dos estudantes. Por exemplo, quando o acompanhamento pedagógico está conectado à seleção criteriosa, à formação estruturada e à avaliação formativa, consolida-se um processo contínuo de desenvolvimento profissional das lideranças, que repercute diretamente na qualidade do ensino e na aprendizagem de cada estudante.

Entre essas seis frentes, o acompanhamento pedagógico ocupa uma posição estratégica e crítica. É por meio dele que a Secretaria mantém a relação cotidiana com as escolas, alimenta as demais políticas com evidências e materializa, no chão da rede, a atuação articulada que o referencial sugere. As próximas seções aprofundam a Política de Acompanhamento às Escolas e detalham, em seguida, as expectativas de entrega da Secretaria nas seis dimensões da gestão escolar.

6.2

A Política de Acompanhamento às Escolas

O acompanhamento às escolas constitui uma das estratégias mais eficazes para a melhoria dos resultados educacionais e do desenvolvimento integral dos estudantes. Mais do que uma atividade de controle ou fiscalização, trata-se de um processo formativo, contínuo e intencional, que promove o desenvolvimento profissional colaborativo entre técnicos das secretarias, diretores(as) escolares e professores. Quando bem estruturado, o acompanhamento fortalece a relação entre Secretaria e escola, estabelecendo uma dinâmica de parceria, diálogo e corresponsabilidade pela aprendizagem dos estudantes.

Os **núcleos de apoio** escolar são o mecanismo central de operacionalização do acompanhamento, redes de ensino que estruturam esses núcleos com foco pedagógico tendem a alcançar melhores resultados de aprendizagem ao tornar essas equipes parceiras no desenvolvimento da gestão escolar.

O NÚCLEO DE APOIO ESCOLAR

Os núcleos de apoio escolar são as equipes que assumem a função de acompanhar sistematicamente as escolas e seus(suas) diretores(as). Em redes grandes, eles se estruturam nas "regionais de ensino"; e em redes menores podem ser um time dedicado dentro da Secretaria. O elemento-chave é a designação de um conjunto de profissionais com papéis claramente definidos para realizar a formação em serviço, devolutivas periódicas e visitas intencionais às escolas.

ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

A implementação da política de acompanhamento exige clareza sobre as atribuições de cada nível institucional. A Secretaria, no nível central, exerce função estratégica de liderança e coordenação, e os núcleos de apoio às escolas (ou as instâncias regionais) atuam como elo direto com as escolas, operacionalizando o acompanhamento no território.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Cabe à Secretaria garantir as condições estruturais, normativas e técnicas para que o acompanhamento ocorra de forma sistemática, alinhada às metas da rede e ao Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar. Suas principais atribuições compreendem:

Coordenação Estratégica:

- ▶ Coordenar e liderar a política de acompanhamento pedagógico às escolas, garantindo coerência com o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar e as metas da rede;
- ▶ Supervisionar a execução do acompanhamento em todas as instâncias (regionais, equipes técnicas, escolas), proporcionando o alinhamento entre os diferentes níveis institucionais.

Normatização:

- ▶ Definir e pactuar metas prioritárias da rede com base em diagnóstico, evidências e indicadores educacionais;
- ▶ Organizar pautas estratégicas para formações, encontros sistemáticos e devolutivas com as equipes escolares, estimulando a colaboração contínua entre os diferentes agentes educacionais;
- ▶ Consolidar e analisar os relatórios e evidências do acompanhamento, transformando-os em insumos para tomada de decisão.

Articulação intersetorial:

- ▶ Articular setores internos da Secretaria (formação, avaliação, currículo, infraestrutura, gestão de pessoas, entre outros) apoiando a atuação articulada da equipe técnica e das escolas;
- ▶ Garantir as condições institucionais, logísticas e normativas para o funcionamento efetivo da equipe de acompanhamento, viabilizando a realização de um trabalho efetivo e sustentável;
- ▶ Definir critérios para composição das equipes técnicas, carga horária, periodicidade de visitas e protocolos de atuação, garantindo uma dinâmica de trabalho que se adeque à realidade das escolas.

Monitoramento e Suporte:

- ▶ Monitorar o impacto das ações de acompanhamento nos indicadores da rede e ajustar a política possibilitando que as orientações estejam atualizadas e coerentes com as necessidades do território;
- ▶ Estimular a cultura de aprendizagem profissional e corresponsabilidade pela melhoria dos resultados educacionais, formando uma equipe que se reconhece como educadora e foca na melhor experiência para os estudantes.

NÚCLEO DE APOIO ÀS ESCOLAS

Suas principais responsabilidades incluem:

Visitas técnicas:

- ▶ Realizar visitas técnicas sistemáticas às escolas sob sua responsabilidade, focando na gestão pedagógica, processo de aprendizagem e na experiência dos estudantes;
- ▶ Estabelecer uma relação de confiança com o diretor escolar, demonstrando interesse genuíno sobre a realidade da escola;
- ▶ Registrar as informações sobre a escola de forma integrada com a Secretaria, garantindo uma coleta de dados de qualidade e organizada.

Devolutiva formativas:

- ▶ Conduzir devolutivas formativas às equipes gestoras, promovendo reflexão crítica e construtiva sobre práticas, resultados e processos escolares;
- ▶ Sistematizar as evidências coletadas nas visitas (observações, dados, registros e percepções) de forma qualificada e organizada, facilitando o processo de tomada de decisão da secretaria e escolas;
- ▶ Identificar necessidades formativas das equipes gestoras, e transformando evidências do acompanhamento em pautas de formação em serviço.

Apoio aos planos de ação:

- ▶ Apoiar as escolas na elaboração, execução e monitoramento dos planos de ação, alinhados às metas da rede, fortalecendo a capacidade de gestão da escola;
- ▶ Analisar indicadores educacionais (aprendizagem, frequência, fluxo, equidade), propondo intervenções pedagógicas adequadas ao contexto de cada escola;
- ▶ Acompanhar a implementação das ações pactuadas com as escolas, monitorando avanços, desafios e ajustes necessários.

Articulação entre instâncias:

- ▶ Atuar como elo entre a Secretaria de Educação e as escolas, garantindo alinhamento de expectativas, orientações, atividades e metas;
- ▶ Elaborar relatórios técnicos ou alimentar sistema de visitas, encaminhando análises e recomendações à Secretaria de Educação;
- ▶ Endossar os parâmetros da cultura de acompanhamento formativo nas instâncias, fortalecendo a corresponsabilidade e a melhoria contínua da gestão escolar.

Quadro de responsabilidades sugerido

Para sustentar a clareza institucional, recomenda-se que cada rede consolide as atribuições em um quadro de responsabilidades, validado pela equipe técnica, organizado em quatro colunas:

NÍVEL/FUNÇÃO	PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES	INSTRUMENTOS E EVIDÊNCIAS	PERIODICIDADE/ RESULTADOS ESPERADOS
Secretaria	Coordenação estratégica, normatização, articulação intersetorial, monitoramento e suporte.	Política de acompanhamento, painéis de evidências, relatórios consolidados.	Reuniões estratégicas mensais, revisão anual da política.
Núcleo de Apoio/ Equipe regional	Visitas técnicas, devolutivas formativas, apoio aos planos de ação, articulação com a escola e secretaria.	Roteiros de visita, registros, relatórios técnicos, painéis territoriais.	Visitas quinzenais às escolas, reuniões de alinhamento bimestrais.
Escola	Implementação do plano de ação, condução do trabalho pedagógico, articulação com a comunidade.	Plano de ação, atas, instrumentos de monitoramento, evidências de aprendizagem.	Acompanhamento contínuo das ações, reuniões pedagógicas regulares.

6.2.1 **SEIS ELEMENTOS PARA ESTRUTURAR A POLÍTICA DE ACOMPANHAMENTO**



A política de acompanhamento das escolas organiza-se a partir de seis passos articulados, que expressam as decisões institucionais necessárias para construir, institucionalizar e sustentar o acompanhamento como capacidade permanente da Secretaria.

1

PACTUAR OS VALORES E PREMISSAS DO ACOMPANHAMENTO

Este passo inaugura a política ao construir, em conjunto com os diretores escolares, uma compreensão comum sobre o papel do acompanhamento da gestão escolar. A participação das escolas na estruturação do processo é condição essencial para transformar a forma como o acompanhamento é percebido pela rede, superando a lógica de controle e fiscalização e instalando uma cultura de parceria, diálogo e corresponsabilidade pela aprendizagem dos estudantes.

Os valores e premissas pactuados nesta construção devem ter referência em um olhar individualizado para cada escola. Para isso, reconhece a singularidade de cada unidade e o seu Projeto Político-Pedagógico (PPP) como elemento-chave do acompanhamento, respeitando sua identidade. As orientações da rede são adaptadas ao contexto de cada escola, proporcionando que cada unidade se sinta efetivamente representada e valorizada;

Os referenciais para a relação entre as instâncias da Secretaria, Núcleo de Apoio e as unidades escolares, e ser amplamente divulgados para toda a rede e seguem a mesma estrutura proposta para os(as) diretores(as) escolares:

1) Justiça, equidade e inclusão: o acompanhamento considera as especificidades das escolas, priorizando apoio para contextos com maiores desafios. Os marcadores de desigualdade social como nível socioeconômico, raça/cor gênero, localidade e necessidades especiais, assim como suas interseções, orientam a análise e as intervenções.

2) Aprendizagem e desenvolvimento integral: o acompanhamento tem como objetivo final a garantia do desenvolvimento de todos os estudantes. Todas as ações de acompanhamento devem contribuir, direta ou indiretamente, para a melhoria da aprendizagem, garantindo que o trabalho do núcleo de apoio se traduza em avanços concretos. Para isso, o acompanhamento

tem caráter formativo com objetivo de apoiar, orientar e desenvolver as equipes escolares, e não exercer controle ou fiscalização. Cada visita, devolutiva e reunião é concebida como oportunidade de desenvolvimento profissional.

3) Democracia e Participação social: os processos educacionais devem ser construídos de forma democrática e participativa, visando a melhoria dos resultados coletivamente. A relação entre as instâncias de acompanhamento, a escola e sua comunidade devem promover espaços de reflexão, diálogo, construção, tomada de decisão e monitoramento compreendendo as diversas vozes do ambiente escolar e do território.

4) Clima escolar e Convivência Respeitosa: a relação entre as diferentes instâncias baseiam-se em uma relação de segurança, confiança e inclusiva. As interações entre Secretaria, Núcleo e escola devem prezar pelo respeito mútuo em cada oportunidade de convivência e trabalho em conjunto dentro e fora da escola.

5) Ética: o acompanhamento segue os fundamentos da lei, integridade, moral, publicidade e eficiência. Os acordos devem ser orientados ao diagnóstico, apoio e desenvolvimento das equipes escolares garantindo os interesses públicos ao se ater a critérios transparentes, imparciais e responsáveis sobre o processo.

6) Melhoria contínua e inovação: tomada de decisão baseada em dados, indicadores e evidências pedagógicas orientam o planejamento, acompanhamento e os ajustes de práticas em todos os níveis da rede.

A pactuação dessas premissas ocorre por meio de espaços de diálogo coletivo envolvendo a liderança política, áreas técnicas da Secretaria, o núcleo de apoio e os representantes das escolas.

2 ALINHAR AS DIMENSÕES DO ACOMPANHAMENTO

As dimensões definem objetivamente o que será acompanhado, apoiado e fortalecido na prática. Seguem a mesma organização das dimensões de atuação do(a) diretor(a), mas cada dimensão organiza estratégias específicas de acompanhamento que estruturam a relação entre Secretaria e escola. Cabe à Secretaria, neste passo, alinhar institucionalmente as dimensões que orientarão sua política, traduzindo-as em foco operacional para as equipes técnicas. As dimensões do acompanhamento espelham as seis dimensões de atuação do(a) diretor escolar, de modo que a ação da Secretaria opere mantendo a coerência direta com o referencial que orienta o trabalho do diretor.

Dimensão 1. Governança e Planejamento Escolar: define como a escola organiza seu trabalho, estrutura suas rotinas e utiliza o planejamento como instrumento orientador da ação pedagógica, assegurando intencionalidade, coerência e foco na melhoria contínua dos resultados de aprendizagem;

Dimensão 2. Gestão pedagógica: define como a Secretaria orienta a prática pedagógica das escolas e apoia a tradução de diretrizes curriculares e dados em ações de ensino que assegurem aprendizagem e equidade. Articula diretrizes e a análise técnica conjunta para orientar intervenções prioritárias com foco na melhoria contínua da aprendizagem e no desenvolvimento integral dos estudantes;

Dimensão 3. Liderança e desenvolvimento de pessoas: define como a rede estrutura o desenvolvimento dos profissionais de educação que atuam nas escolas, assegurando coerência entre a formação continuada e o acompanhamento, com foco na melhoria contínua da aprendizagem e na promoção da equidade;

Dimensão 4. Gestão administrativo-financeira: define como a Secretaria organiza e mobiliza suas diferentes áreas, a partir das evidências do acompanhamento, assegurando respostas institucionais coordenadas e melhoria contínua da rede;

Dimensão 5. Gestão democrática: define como o acompanhamento fortalece o diálogo, a participação e a corresponsabilidade entre Secretaria, escolas e comunidade escolar, promovendo espaços qualificados de escuta, cooperação horizontal e construção coletiva das soluções;

Dimensão 6. Gestão de dados e transformação digital: define como a Secretaria estrutura, integra e utiliza dados, evidências e sistemas digitais para subsidiar o planejamento, o monitoramento e a tomada de decisão no acompanhamento às escolas, assegurando coerência institucional, uso ético dos dados e melhoria contínua da rede.

DETALHAMENTO DAS DIMENSÕES DE ACOMPANHAMENTO

A seção 6.3 deste documento detalha em profundidade as seis dimensões e explora as estratégias de atuação propostas em cada uma delas.

3

ESTABELEECER O MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO NÚCLEO DE APOIO ESCOLAR

Definir a estrutura da equipe responsável pelo acompanhamento pedagógico, incluindo composição, número de técnicos, áreas de atuação e critérios de distribuição das escolas. A definição dessa estrutura é condição necessária para uma política institucional contínua.

As equipes podem ser organizadas em três modelos, conforme a realidade da rede:

- ▶ (a) centralizadas, lotadas no nível central da Secretaria;
- ▶ (b) descentralizadas em regionais, sob coordenação de instâncias intermediárias;
- ▶ (c) híbridas, com técnicos centrais articulados a estruturas regionais.

Em redes de menor porte, a equipe pode atuar integradamente no pedagógico e no administrativo-financeiro; em redes maiores, recomenda-se a distinção funcional, mantendo, ainda assim, atuação articulada para que a escola seja apoiada de forma integral.

A composição da equipe do núcleo de apoio é tão decisiva quanto sua estrutura. Os critérios técnicos para seleção desses profissionais devem contemplar *competências similares às estabelecidas para os diretores* e incluir elementos como experiência prévia em gestão escolar e disponibilidade para campo. É uma boa prática trazer para essa equipe diretores(as) escolares de referência, que já tenham realizado boas gestões durante seus mandatos. Isso garante uma

maior legitimidade do acompanhamento, assim como profissionais com competências para apoiar os(as) diretores(as) a avançarem em suas escolas.

Políticas de atratividade, como bonificações e progressão na carreira, e formação robusta dos profissionais que atuam no núcleo de apoio às escolas são indispensáveis para sustentar a qualidade do acompanhamento.

A constância das visitas é condição para o processo formativo em serviço. Por isso, a Secretaria deve assegurar as condições logísticas de execução da política, especialmente transporte regular para que as visitas ocorram com a frequência necessária, sem interrupções por motivos operacionais.

O planejamento da cobertura deve ser orientado por parâmetros técnicos:

- ▶ Distribuição das escolas por critérios técnicos, como localização geográfica, vulnerabilidade socioeconômica, resultados educacionais e necessidades específicas;
- ▶ Cronograma anual de visitas e mapa de cobertura da rede formalmente publicados;
- ▶ Razão técnica recomendada de aproximadamente dez escolas por profissional, ajustada conforme porte e contexto da rede;
- ▶ Frequência recomendada de visitas a cada quinze dias, em média, com intensificação para escolas prioritárias e contextos de maior vulnerabilidade com desafios de aprendizagem.

4

DEFINIR ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DA EQUIPE DO NÚCLEO

Estabelecer claramente o que se espera de cada profissional do núcleo de apoio escolar: atribuições técnicas, instrumentos de registro, frequência de visitas e protocolos de comunicação com as escolas e as demais áreas da Secretaria. As atribuições devem ser organizadas por nível de atuação (central, regional, escolar) e descritas em quadro de responsabilidades validado pela equipe técnica.

PRODUTO ESPERADO:

Documento de Atribuições e Responsabilidades da Equipe de Acompanhamento Pedagógico, com quadro de responsabilidades por nível.

5

ESTABELECEER NORMATIZAÇÃO E FLUXO DO ACOMPANHAMENTO

Formalizar a política em instrumentos legais e regulatórios, definindo os fluxos de comunicação entre Secretaria, regionais e escolas, os rituais de alinhamento interno e os protocolos de encaminhamento de demandas. A normatização garante estabilidade institucional e protege a política de descontinuidades.

A perenidade da política exige estratégias específicas para assegurar sua continuidade além de ciclos eleitorais: normatização legal robusta, estruturas de governança estáveis e elaboração participativa dos instrumentos de referência, que conferem legitimidade e sustentação técnica ao longo do tempo. A institucionalização do acompanhamento como função permanente da Secretaria, com clareza de papéis, regularidade das ações e instrumentos padronizados, é o que assegura que ele deixe de ser uma prática pontual e se consolide como rotina estruturada da rede.

PRODUTO ESPERADO:

Diretriz de Acompanhamento Pedagógico da Rede, elaborada participativamente e publicizada amplamente; e Fluxo de Trabalho do Acompanhamento institucionalizado.

6

MONITORAR E AVALIAR A IMPLEMENTAÇÃO

A política precisa ser acompanhada e avaliada continuamente para que se aprimore ao longo do tempo. A Secretaria define indicadores e instrumentos próprios de monitoramento, com periodicidade clara, capazes de captar tanto a execução das ações planejadas, como cobertura, frequência de visitas e cumprimento de cronogramas, quanto seus efeitos sobre a prática de gestão das escolas e sobre os resultados de aprendizagem.

As evidências geradas pelo monitoramento alimentam ciclos periódicos de revisão da política, permitindo ajustes em parâmetros, dimensões, estrutura da equipe e instrumentos. Esse processo consolida boas práticas, corrige rumos e amplia continuamente a eficácia do acompanhamento.

PRODUTO ESPERADO:

Plano de Monitoramento e Avaliação da Política de Acompanhamento Pedagógico, com indicadores, instrumentos e periodicidade definidos.

6.2.2 **FLUXO DE TRABALHO PARA REALIZAÇÃO DO ACOMPANHAMENTO**

Com as condições institucionais asseguradas, o acompanhamento pedagógico organiza-se em um ciclo contínuo, que integra planejamento, execução, devolutiva e monitoramento. A lógica cíclica permite que o acompanhamento gere evidências, aprendizado institucional e aprimoramento contínuo da política.

O ciclo do acompanhamento pedagógico

Planejar > Preparar > Visitar > Devolver > Registrar > Monitorar

Esse ciclo constitui a base operacional da Política de Acompanhamento Pedagógico às Escolas e deve ser realimentado continuamente pelas evidências geradas em cada etapa.

O fluxo está representado na imagem abaixo:



As seis etapas do fluxo são:

Planejamento do ciclo: definição do calendário, prioridades e focos de atuação com base em evidências da rede e dos territórios;

Preparação da visita técnica: análise prévia de indicadores e registros das visitas anteriores, com definição do foco da visita e dos instrumentos a utilizar;

Realização da visita e observação: observação formativa das práticas pedagógicas e de gestão, com diálogo com a equipe escolar;

Devolutiva e encaminhamentos: compartilhamento de evidências, reconhecimento de avanços e pactuação de ações concretas, com prazos e responsáveis;

Registro e sistematização das evidências:

organização das informações em instrumentos e painéis institucionais que apoiem a análise por escola, território e rede;

Monitoramento e revisão do ciclo: análise dos resultados e ajuste das estratégias, realimentando o ciclo seguinte com aprendizados consolidados.

O fluxo assegura a aplicação dos princípios pactuados no Passo 1, operacionaliza as dimensões definidas no Passo 2, depende da organização das equipes estabelecida no Passo 3 e fortalece as atribuições e responsabilidades definidas no Passo 4. Sua institucionalização é o que garante que o acompanhamento deixe de ser uma prática pontual e dependente de iniciativas individuais para se consolidar como política de Estado.

6.2.3

VISITAS ÀS ESCOLAS

As visitas às escolas constituem o elemento central do processo de acompanhamento pedagógico. Devem ser planejadas com intencionalidade e estruturadas em torno de práticas que garantam a observação qualificada das práticas escolares e o fortalecimento da parceria entre núcleo de apoio e o(a) diretor(a). Cada visita deve gerar evidências concretas, devolutivas construtivas e encaminhamentos acordados, configurando-se como estratégia de formação em serviço.

As visitas pressupõem preparação prévia com análise de dados, definição de foco, uso de instrumentos estruturados e registro sistemático, garantindo intencionalidade, coerência e continuidade ao acompanhamento. São orientadas pelas seguintes práticas integradas:

1 PACTUAÇÃO E ABERTURA DA VISITA

Estabelecer objetivos, retomar encaminhamentos anteriores, ouvir as demandas do(a) diretor(a) e construir o pacto de confiança que sustenta o diálogo formativo ao longo de toda a visita.

2 CAMINHADA PEDAGÓGICA

Percorrer os espaços da escola com o(a) diretor(a), observando organização, ambiente, clima escolar, horários, frequência e início das aulas. A caminhada torna visível a presença da liderança no cotidiano e gera evidências para a conversa formativa. Observam-se:

- ▶ Clima escolar e relações entre os atores;
- ▶ Organização dos ambientes pedagógicos;
- ▶ Funcionamento de espaços como biblioteca/sala de leitura, pátio e refeitório;
- ▶ Cumprimento de tempo pedagógico, rotinas e transições.

3 OBSERVAÇÃO DE SALA DE AULA

Estratégia formal de acompanhamento das práticas pedagógicas, realizada com acordos prévios com os professores. Não é inspeção, mas ferramenta de desenvolvimento docente. A observação considera:

- ▶ Gestão da sala de aula (clima, normas, uso do tempo);
- ▶ Clareza dos objetivos de aprendizagem;
- ▶ Estratégias didáticas e metodológicas utilizadas;
- ▶ Interações entre professor e estudantes;
- ▶ Evidências de aprendizagem e engajamento;
- ▶ Práticas de equidade e apoio a estudantes com maior dificuldade.

4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO

A análise do planejamento pedagógico permite verificar a coerência entre a intencionalidade do ensino, os resultados de aprendizagem e as diretrizes curriculares da rede, compreendendo se o trabalho pedagógico é conduzido com intencionalidade e foco nos resultados. A análise considera:

- ▶ Alinhamento com a BNCC, o currículo da rede e as orientações didáticas vigentes;
- ▶ Articulação entre o planejamento e os resultados das avaliações internas e externas;
- ▶ Clareza dos objetivos de aprendizagem e foco nas habilidades essenciais;
- ▶ Previsão de intervenções para estudantes com diferentes níveis de aprendizagem;
- ▶ Participação dos professores e condução pedagógica da coordenação;
- ▶ Regularidade e organização dos momentos de planejamento coletivo.

A leitura do planejamento permite compreender como a escola transforma dados em ação pedagógica. Articula-se à preparação da visita (ao considerar os dados e resultados da escola), à observação em sala de aula (ao verificar se o que foi planejado se concretiza na prática) e ao diálogo com a gestão (ao discutir decisões pedagógicas, prioridades e estratégias de intervenção).

5 SESSÃO DE CONVERSA COM O(A) DIRETOR(A): ESCUA QUALIFICADA

Diálogo individualizado com o(a) diretor(a), fundamentado na escuta ativa e na construção de vínculos, criando condições para reflexões aprofundadas sobre os desafios e as potencialidades da escola. Momento privilegiado para discutir evidências observadas, fazer perguntas reflexivas, promover análises conjuntas e (re)actuar encaminhamentos.

- ▶ Análise dos resultados de aprendizagem da escola;
- ▶ Acompanhamento das ações do planejamento estratégico da escola e redefinição de prioridades;
- ▶ Discussão dos desafios na gestão pedagógica e na rotina escolar;
- ▶ Definição de encaminhamentos com responsáveis e prazos.

6 SÍNTESE FORMATIVA

Articuladas, essas condutas têm como finalidade apoiar a equipe gestora a atuar, na prática, como suporte à coordenação pedagógica e tutora de seus professores, fortalecendo o planejamento pedagógico, a gestão da sala de aula, as estratégias de ensino e a avaliação da aprendizagem. A visita deve resultar em:

- ▶ Registro estruturado das evidências observadas;
- ▶ Identificação de pontos fortes e desafios;
- ▶ Definição de encaminhamentos com prazos e responsáveis;
- ▶ Indicação de necessidades formativas da equipe gestora;
- ▶ Monitoramento das ações pactuadas nas visitas seguintes.

Trata-se de um movimento de caráter formativo, ancorado nas necessidades reais que emergem do cotidiano escolar, com foco na melhoria contínua da aprendizagem e na promoção da equidade.

Atenção: a regularidade das visitas é condição para a eficácia do acompanhamento

Visitas apenas esporádicas impedem de conhecer melhor o(a) diretor(a) e sua prática para formar com intencionalidade. A distância fragiliza a gestão da aprendizagem e o acesso a evidências qualificadas sobre a escola. Visitas irregulares comprometem o vínculo de confiança entre o núcleo de apoio e a direção, afetam a avaliação, as intervenções em escolas com fragilidade e a formação continuada.

6.2.4

**COMPARTILHAMENTO INTERNO DAS
EVIDÊNCIAS DAS VISITAS**

Sistematização e compartilhamento qualificado das evidências produzidas no acompanhamento, consolidando o papel dos núcleos de apoio escolar como elo entre as escolas e a Secretaria de Educação.

As evidências coletadas nas visitas devem ser organizadas, analisadas e compartilhadas internamente, subsidiando a tomada de decisão, a resolução de problemas recorrentes e o aprimoramento contínuo das políticas educacionais da rede.

Esse processo permite identificar padrões, antecipar desafios, orientar ações intersetoriais e fortalecer a coerência entre as diferentes áreas da Secretaria, assegurando que o acompanhamento pedagógico produza não apenas melhorias na escola, mas também aprendizagem institucional e qualificação sistêmica da rede.

Esse processo deve considerar:

- ▶ O registro estruturado e padronizado das evidências das visitas;
- ▶ O acompanhamento, pela coordenação da equipe, dos registros e encaminhamentos das visitas realizadas às escolas;
- ▶ O levantamento das principais observações e demandas identificadas, com indicação de prioridades, responsáveis e fluxos de resolução;
- ▶ O cruzamento dos resultados de desempenho dos estudantes por escola com as evidências e percepções da gestão escolar;
- ▶ A consolidação das informações em nível de rede, permitindo análises comparativas e acompanhamento longitudinal;
- ▶ A preparação de sínteses periódicas sobre a situação das escolas, destacando desafios, avanços, necessidades de apoio e méritos;
- ▶ O compartilhamento sistemático dessas análises entre áreas estratégicas da Secretaria e com a liderança da rede;
- ▶ O uso das evidências para orientar decisões, formações e políticas educacionais;
- ▶ A devolutiva qualificada às escolas, fechando o ciclo do acompanhamento.

6.2.5

**PERENIDADE DA POLÍTICA DE
ACOMPANHAMENTO**

A perenidade da política é entendida como sua capacidade de se consolidar enquanto política de Estado, e não de governo, mantendo-se consistente e sustentável, independentemente de mudanças nos ciclos de gestão.

Os elementos que colaboram para a perenidade da política são:

- ▶ Processos de elaboração participativos que motivem os implementadores e as escolas;
- ▶ Avaliação e monitoramento consistentes dos resultados da política;
- ▶ Institucionalização e normatização em instrumentos legais;
- ▶ Estruturas de governança estabelecidas com transparência nas atividades;
- ▶ Critérios técnicos para seleção e permanência dos profissionais de acompanhamento;
- ▶ Formação e desenvolvimento profissional continuado da equipe do núcleo de apoio às escolas;
- ▶ Políticas de atratividade (bonificações, progressão) que garantam retenção de profissionais qualificados;
- ▶ Envolvimento estratégico das lideranças escolares na qualificação e no monitoramento da política.

**Produto esperado: Diretriz de Acompanhamento
Pedagógico da Rede**

Cada rede deve construir seu próprio documento orientador, adaptado à sua realidade local, elaborado de forma participativa, com representação das equipes técnicas e das escolas, amplamente publicizado e revisado, sempre que necessário. Estrutura recomendada: Ficha Técnica, Introdução, Objetivos, Princípios, Eixos, Modelo de Equipe, Instrumentos, Monitoramento e Referências. O documento serve de bússola no dia a dia, referência para formação e base para normatização.

6.2.6 BOAS PRÁTICAS

Algumas redes públicas brasileiras consolidaram boas práticas de acompanhamento pedagógico que oferecem aprendizados relevantes para outras redes. Sem pretender homogeneizar realidades, é útil identificar elementos comuns que aparecem nessas trajetórias e que podem inspirar arranjos institucionais alinhados com o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar.

- ▶ **Normatização da função e estrutura de carreira:** criação de instrumentos legais que instituem a função de acompanhamento como permanente, com gratificações e atratividade para reter profissionais qualificados;
- ▶ **Rotinas sistemáticas e fluxos claros:** reuniões periódicas entre escolas, regionais (quando existentes) e Secretaria, com pautas estruturadas e devolutivas a cada ciclo;

- ▶ **Uso intensivo de evidências:** cruzamento entre dados de aprendizagem, frequência, fluxo, equidade e evidências qualitativas das visitas, com painéis acessíveis às equipes técnicas e gestoras;
- ▶ **Integração entre acompanhamento, formação e avaliação:** transformação das observações em pautas formativas e em insumos para a avaliação de desempenho, fechando o ciclo de desenvolvimento profissional;
- ▶ **Comunicação estruturada e responsiva:** canais oficiais e fluxos institucionais que conectam escola, regional e Secretaria, com devolutivas previsíveis e tempestivas.

6.2.7 INTEGRAÇÃO COM AS DEMAIS POLÍTICAS

A Política de Acompanhamento às Escolas só atinge seu pleno potencial quando articulada ao ciclo completo de desenvolvimento das lideranças escolares. O acompanhamento deve integrar-se organicamente às políticas de seleção, formação inicial, formação continuada, avaliação de desempenho e progressão dos(as) diretores(as).

Essa integração garante que:

- ▶ As evidências coletadas no acompanhamento alimentem as pautas de formação continuada dos(as) diretores(as);
- ▶ Os resultados da avaliação de resultados subsidiem os Planos de Desenvolvimento Individual;
- ▶ A formação em serviço dos núcleos de apoio às escolas seja contínua e conectada às demandas reais identificadas nas escolas;

- ▶ O ciclo de desenvolvimento profissional das lideranças seja coerente, sistemático e orientado por resultados educacionais.

O Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar e, a partir dele, os marcos locais de cada rede, constituem o referencial que orienta e dá coerência a todos esses processos, assegurando que a seleção, a formação, o acompanhamento e a avaliação dos(as) diretores(as) sejam guiados por uma visão compartilhada e consistente de liderança escolar de qualidade.

6.3

Dimensões de atuação da Secretaria

Detalhamento das dimensões do acompanhamento das escolas

As dimensões do acompanhamento pedagógico definem os focos prioritários de observação, apoio e intervenção nas escolas, organizando a prática no cotidiano pedagógico e de gestão. Cumprem papel de fundamentação conceitual da política, ao passo que as estratégias detalhadas em cada uma delas orientam a operacionalização do acompanhamento no cotidiano da rede.

Para assegurar coerência com a atuação do(a) diretor(a) escolar, estão estruturadas a partir das mesmas seis dimensões de atuação, de modo que o acompanhamento da Secretaria dialogue diretamente com o referencial que orienta a prática da liderança nas escolas.

DIMENSÃO

1

GOVERNANÇA E PLANEJAMENTO ESCOLAR

Apoia a escola a organizar seu trabalho, estruturar suas rotinas e utilizar o planejamento estratégico como instrumento orientador da ação, assegurando intencionalidade, coerência e foco na melhoria contínua dos resultados de aprendizagem.

ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS

1.1 PLANOS ESTRATÉGICOS DAS ESCOLAS

O planejamento estratégico é o instrumento central de planejamento e gestão da escola, orientando a elaboração, execução e o monitoramento de metas e ações alinhadas às prioridades da rede, com foco na aprendizagem, na equidade e no clima escolar.

Deve ser acompanhado continuamente e revisado, servindo como referência para o processo de acompanhamento, para as visitas técnicas e as devolutivas do núcleo de apoio.

O plano deve ser construído considerando:

- ▶ Resultados de aprendizagem;
- ▶ Indicadores de frequência e fluxo;
- ▶ Indicadores de equidade, considerando desigualdades entre grupos de estudantes;
- ▶ Desdobramento das metas em ações concretas, com definição de responsáveis e prazos;
- ▶ Coerência entre o que foi planejado e o que está sendo executado no cotidiano escolar;
- ▶ Monitoramento periódico dos resultados e a capacidade de replanejamento;
- ▶ Uso do plano como instrumento orientador das decisões pedagógicas e de gestão.

1.2 ATRIBUIÇÕES, ROTINAS E RITUAIS DA EQUIPE GESTORA

Clareza sobre papéis, responsabilidades e rotinas da equipe gestora (direção, coordenação pedagógica e demais funções da escola), garantindo organização do trabalho e foco pedagógico. Este eixo deve estar alinhado às responsabilidades e entregas detalhadas para o(a) diretor(a) escolar, assegurando coerência.

A organização da gestão deve assegurar:

- ▶ Definição clara de responsabilidades entre diretores(as) e coordenadores(as);
- ▶ Rotina estruturada com tempo destinado ao acompanhamento pedagógico;
- ▶ Acompanhamento sistemático do trabalho docente;
- ▶ Condução de reuniões pedagógicas e momentos formativos na escola;
- ▶ Presença ativa do(a) diretor(a) nos espaços pedagógicos da escola;
- ▶ Acompanhamento contínuo das práticas de sala de aula;
- ▶ Organização de tempos e espaços para planejamento e formação docente;
- ▶ Articulação entre gestão pedagógica e administrativa.

1.3

**ARTICULAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO
ESCOLAR, PAR E O PLANO DE EDUCAÇÃO**

Orientações claras da rede às escolas sobre a relação entre o seu o planejamento estratégico, o Plano de Ações Articuladas (PAR) da rede e o Plano Municipal/Estadual de Educação, assegurando que o acompanhamento apoie a integração e coerência dessas estratégias.

1.4

**PACTUAÇÃO DIALÓGICA DE METAS E
DIRETRIZES**

Pactuação dialógica de metas e diretrizes com as lideranças escolares, envolvendo-as no desenho das políticas da rede e assegurando coerência entre as expectativas da Secretaria e as condições reais das escolas.

DIMENSÃO

2

GESTÃO PEDAGÓGICA

Define como a Secretaria orienta a prática pedagógica das escolas e apoia a tradução de diretrizes curriculares e dados em ações de ensino que assegurem aprendizagem e equidade. Articula diretrizes à análise técnica conjunta para orientar intervenções prioritárias com foco na melhoria contínua da aprendizagem e desenvolvimento integral dos estudantes.

Estratégias principais:

2.1

DIRETRIZES PEDAGÓGICAS E CURRÍCULO

Definição e comunicação às escolas de diretrizes pedagógicas claras, alinhadas ao currículo da rede e às políticas nacionais, para orientar o trabalho da equipe gestora e servir de referência para o acompanhamento e as devolutivas formativas.

2.2

**ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES
ESCOLARES**

Uso sistemático dos indicadores educacionais como referência para o acompanhamento da aprendizagem e da gestão escolar. Tendo as metas definidas no planejamento estratégico escolar como bússola, os indicadores sinalizam o progresso ao longo do percurso educativo, orientando a análise, o monitoramento e a tomada de decisão.

Nesse processo, a equipe técnica atua em conjunto com a equipe gestora para interpretar evidências, identificar desafios e potencialidades e promover a melhoria contínua dos resultados de aprendizagem.

Considera o acompanhamento regular de indicadores como:

- ▶ Aprendizagem (avaliações internas e externas);
- ▶ Frequência dos estudantes;
- ▶ Fluxo escolar (aprovação, reprovação, abandono e distorção idade-série);
- ▶ Indicadores de equidade, considerando desigualdades entre grupos de estudantes.

2.3

**ACESSO, QUALIDADE E USO PEDAGÓGICO
DOS DADOS**

Garantir às escolas acesso oportuno a dados educacionais de qualidade e apoiar tecnicamente as equipes na sua leitura e uso pedagógico, de modo que os indicadores subsidiem decisões formativas e não se limitem ao caráter informativo.

2.4

**ANÁLISE POR TURMA, SÉRIE,
COMPONENTE CURRICULAR E GRUPOS**

Identificação de padrões, avanços e discrepâncias entre grupos para subsidiar o planejamento e a definição de intervenções prioritárias com foco em equidade.

Esse processo deve considerar:

- ▶ A análise dos resultados por turma, série e componente curricular;
- ▶ A identificação de padrões, avanços e discrepâncias entre grupos de estudantes;
- ▶ A definição de prioridades pedagógicas a partir dos dados;
- ▶ O acompanhamento contínuo da evolução dos estudantes e das turmas.

DIMENSÃO
3**LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS**

Define como a rede estrutura o desenvolvimento dos profissionais de educação que atuam nas escolas, assegurando coerência entre formação continuada e o acompanhamento, com foco na melhoria contínua da aprendizagem e na promoção da equidade.

Estratégias principais:

3.1

**FORMAÇÃO EM SERVIÇO ALINHADA AO
ACOMPANHAMENTO**

A formação continuada dos profissionais deve estar alinhada ao acompanhamento das escolas, transformando as evidências coletadas durante o processo em pautas formativas. A visita às escolas é oportunidade de observar desafios e lacunas que são comuns aos(as) diretores(as) escolares, e que podem ser a base para a elaboração de formações continuadas. Também possibilita identificar os desafios específicos do diretor da unidade visitada, o próprio processo de acompanhamento é uma oportunidade de realizar ações de desenvolvimento individual do(a) diretor(a).

Esse processo deve considerar:

- ▶ A intencionalidade pedagógica no desenvolvimento das competências definidas para os(as) diretores(as) escolares e demais profissionais da educação;
- ▶ O uso das evidências das visitas e do acompanhamento como base para definição das pautas formativas;
- ▶ A identificação de necessidades reais da equipe diretora, especialmente em relação a liderança pedagógica, uso de dados, acompanhamento docente e gestão do tempo;
- ▶ A articulação entre formação e prática, garantindo que os conteúdos trabalhados se desdobrem em mudanças concretas na escola;
- ▶ A promoção de espaços de troca entre diretores, favorecendo a socialização de práticas e a aprendizagem entre pares;
- ▶ A conexão com processos de certificação, avaliação de desempenho e prioridades estratégicas da rede.

A formação em serviço deve contribuir diretamente para qualificar a atuação da equipe diretora no acompanhamento da aprendizagem e na melhoria dos resultados educacionais.

3.2

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INDIVIDUAL (PDI) DO(A) DIRETOR(A)**

O PDI é o instrumento estruturante do acompanhamento à liderança escolar, orientando o desenvolvimento profissional do(a) diretor(a) a partir de evidências da prática. É construído de forma colaborativa com o núcleo de apoio.

O PDI deve considerar:

- ▶ O diagnóstico das competências do(a) diretor(a), com base nas evidências do acompanhamento e nos resultados da escola;
- ▶ A definição de competências prioritárias a serem desenvolvidas, especialmente relacionadas à liderança pedagógica;
- ▶ O estabelecimento de metas e ações concretas de desenvolvimento, com prazos e formas de acompanhamento;
- ▶ A articulação com as demandas da escola, os desafios identificados e as metas do Plano de Ação;
- ▶ O monitoramento contínuo do desenvolvimento, com revisão periódica dos avanços e ajustes necessários.

O PDI deve funcionar como instrumento formativo contínuo, apoiando o(a) diretor(a) no aprimoramento de sua atuação e no fortalecimento da gestão pedagógica, com impacto direto na aprendizagem dos estudantes.

3.3

**IDENTIFICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE
BOAS PRÁTICAS**

Estratégia para sistematizar, reconhecer e disseminar boas práticas de gestão escolar entre as unidades da rede. O acompanhamento atua como observatório qualificado dessas práticas, registrando aquelas que produzem resultados consistentes em aprendizagem, equidade e clima escolar e organizando mecanismos de reconhecimento das equipes e escolas responsáveis. As práticas sistematizadas tornam-se insumo para devolutivas, formações e ajustes da política educacional, transformando o acompanhamento em fonte de aprendizado coletivo.

3.4

**COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM
ENTRE ESCOLAS**

A Secretaria organiza espaços regulares de troca de experiências e resolução conjunta de problemas entre diretores(as) e equipes gestoras, estruturados como comunidades de aprendizagem. Nesses espaços, escolas com desafios semelhantes analisam casos reais, discutem dilemas da prática e constroem respostas coletivas a problemas recorrentes da rede, com mediação técnica da Secretaria. Essa lógica fortalece a articulação horizontal entre pares, o sentimento de pertencimento à rede e a capacidade institucional de aprender com a própria prática.

DIMENSÃO

4

GESTÃO DEMOCRÁTICA

Define como o acompanhamento fortalece o diálogo e a corresponsabilidade entre Secretaria e escolas e como a secretaria apoia a mobilização e participação da comunidade escolar, promovendo espaços qualificados de escuta, cooperação horizontal e construção coletiva das soluções.

ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS

4.1

**ENCONTROS SISTEMÁTICOS
COM A SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO**

Encontros regulares e estruturados entre Secretaria, regionais (quando houver) e escolas como estratégia de alinhamento institucional, acompanhamento de metas e fortalecimento da gestão escolar democrática.

Esses encontros devem possibilitar:

- ▶ A análise conjunta de indicadores e resultados da rede e das escolas;
- ▶ Orientações pedagógicas;
- ▶ Alinhamento dos rituais das escolas;
- ▶ A identificação de desafios comuns e definição de estratégias de apoio;
- ▶ A socialização de boas práticas entre escolas e equipes gestoras;
- ▶ O uso de dados e evidências de acompanhamento como base para discussão;
- ▶ Temas formativos e estratégicos que gerem coerência institucional na rede.

Constituem espaço estratégico para fortalecer a comunicação, a coesão e a atuação sistêmica da rede, garantindo alinhamento entre as diretrizes da Secretaria e as práticas das escolas.

4.2

**LIDERANÇA SISTÊMICA E
COLABORAÇÃO HORIZONTAL**

Institucionalizar redes de cooperação horizontal entre escolas, com protocolos formais de colaboração, repositórios de boas práticas e instâncias intermediárias que atuem como facilitadores pedagógicos e promovam a articulação sistêmica da rede.

4.3

**CONSELHOS ESCOLARES E
INSTÂNCIAS DE PARTICIPAÇÃO**

Incorporar, no acompanhamento, a análise do funcionamento dos Conselhos Escolares, Associações de Pais e Mestres, colegiados e grêmios estudantis, apoiando tecnicamente as escolas no fortalecimento da governança democrática e no engajamento da comunidade escolar.

4.4

**TRANSPARÊNCIA ATIVA E
CONTROLE SOCIAL**

Promover, junto às escolas, processos e sistemas para a transparência ativa sobre a política educacional da rede e os mecanismos de controle social, assegurando que as informações relevantes para a comunidade escolar circulem de forma acessível e qualificada.

DIMENSÃO
5**GESTÃO ADMINISTRATIVO-
FINANCEIRA**

Define como a Secretaria apoia a gestão administrativo-financeira da escola, assegurando que infraestrutura, recursos, espaços e fluxos institucionais estejam organizados para sustentar o cotidiano pedagógico. A atuação orientadora e formativa da Secretaria nessas áreas libera tempo e energia do(a) diretor(a) para seu foco principal: a liderança pedagógica da escola.

ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS

5.1

**ARTICULAÇÃO ENTRE
GESTÃO PEDAGÓGICA E
ADMINISTRATIVA**

Garantir que a organização administrativa e o uso dos recursos da escola estejam a serviço da aprendizagem, evitando que demandas operacionais comprometam o tempo dedicado à gestão pedagógica.

5.4

**REGULARIDADE INSTITUCIONAL
E DOCUMENTAL**

Apoio técnico para manter a regularidade institucional e documental da unidade escolar, prevenindo pendências junto aos órgãos de controle e atuando preventivamente sobre demandas que excedam a governabilidade da escola.

5.2

**ORIENTAÇÃO FINANCEIRA
E USO DE RECURSOS
DESCENTRALIZADOS**

Orientação técnica e formativa às escolas sobre planejamento financeiro, execução orçamentária e uso adequado dos recursos descentralizados (PDDE e outros), com instrumentos padronizados e simplificados que apoiem a execução e a prestação de contas.

5.5

**FUNCIONAMENTO DOS
ESPAÇOS E AMBIENTES
PEDAGÓGICOS**

No âmbito da caminhada pedagógica, observar a organização e o uso de biblioteca/sala de leitura, pátio, refeitório e demais ambientes, verificando se respondem às necessidades do projeto pedagógico e em que medida sua condição requer intervenção administrativa.

5.3

**SIMPLIFICAÇÃO E
PADRONIZAÇÃO DOS
PROCESSOS ADMINISTRATIVOS**

Observação dos processos administrativos na prática e identificação de oportunidades de simplificação e padronização no âmbito da rede, com foco na desburocratização do trabalho da equipe gestora e na preservação do tempo do(a) diretor(a) para a liderança pedagógica.

5.6

INTERVENÇÕES E ENCAMINHAMENTOS ÀS ESCOLAS

Ao identificar desafios pedagógicos, administrativos ou de gestão de pessoas, a equipe técnica deve articular intervenções estruturadas, envolvendo diferentes áreas da Secretaria, como formação, currículo, avaliação, gestão de pessoas, infraestrutura e assistência estudantil, garantindo suporte efetivo às escolas.

Para que essas intervenções sejam eficazes, é fundamental superar respostas pontuais e avançar para uma atuação integrada, na qual diferentes áreas contribuem de forma coordenada para a resolução dos desafios identificados. Uma rede madura atua de forma articulada, assegurando coerência entre diagnóstico, decisão e ação.

Esse processo deve considerar:

- ▶ A identificação de demandas que ultrapassam a governabilidade da escola;
- ▶ A priorização de intervenções com maior impacto na aprendizagem;
- ▶ A definição de encaminhamentos com responsáveis, prazos e formas de acompanhamento;
- ▶ A articulação entre diferentes áreas da Secretaria para atendimento das demandas;
- ▶ O monitoramento das ações realizadas e seus efeitos na escola.

5.7

FLUXOS INSTITUCIONAIS DE ENCAMINHAMENTO E RESOLUÇÃO

Institucionalizar fluxos claros e eficientes de encaminhamento e resolução de demandas administrativas, garantindo que a Secretaria tenha capacidade institucional para dar suporte rápido às escolas e fortalecendo a responsividade institucional e a confiança entre a Secretaria e as unidades escolares.

DIMENSÃO

6

**GESTÃO DE DADOS E
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Define como a Secretaria estrutura, integra e utiliza dados e evidências para subsidiar o acompanhamento às escolas, ao mesmo tempo que implementa sistemas e tecnologias que facilitem processos escolares, uso ético dos dados e melhoria contínua da rede.

ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS

6.1

**INTEGRAÇÃO E
INTEROPERABILIDADE
DOS SISTEMAS**

Avanço progressivo na integração e interoperabilidade dos sistemas de dados educacionais da rede, evitando duplicidade de registros, reduzindo a sobrecarga das escolas e qualificando a base de evidências do acompanhamento.

6.4

**CAPACIDADES TÉCNICAS E
CULTURA DE DADOS**

Desenvolvimento contínuo das capacidades técnicas das equipes da Secretaria e das escolas para a leitura, análise e uso de dados, consolidando uma cultura institucional orientada por evidências.

6.2

**USO ÉTICO E SEGURO DOS
DADOS (LGPD)**

Diretrizes para uso ético, seguro e formativo dos dados educacionais, em observância à Lei Geral de Proteção de Dados, com clareza sobre quem acessa o que, para qual finalidade e com quais salvaguardas.

6.5

**PAINÉIS DE ACOMPANHAMENTO
DE INDICADORES E
ENCAMINHAMENTOS**

Ferramentas digitais que permitem acompanhar, em tempo oportuno, a evolução de indicadores escolares, encaminhamentos pactuados e seus efeitos sobre a aprendizagem.

6.3

SISTEMAS ESTRUTURANTES

Implementação institucional de sistemas estruturantes na rede, como o MEC Gestão Presente, com fluxos, responsabilidades e rotinas claras, integrando-os à dinâmica do acompanhamento pedagógico.

6.6

**SISTEMAS DE REGISTRO E
MONITORAMENTO DAS VISITAS**

Adoção de sistemas digitais para registro padronizado das visitas, consolidação das informações em nível de rede e acompanhamento longitudinal das escolas.

6.7

RELATÓRIOS CONSOLIDADOS DA REDE E DEVOLUTIVAS ÀS ESCOLAS

Elaboração de sínteses periódicas sobre a situação das escolas, destacando desafios, avanços, necessidades de apoio e méritos, com devolutivas qualificadas que fecham o ciclo do acompanhamento.

Orientação sobre o uso de instrumentos

A operacionalização das dimensões pode ser apoiada por instrumentos estruturados de acompanhamento pedagógico, como roteiro de visita, fichas de observação, registros de devolutiva, instrumentos de monitoramento, modelos de Plano de Ação Escolar, roteiros de acompanhamento de metas, agendas de rotina da equipe gestora e pautas estruturadas de encontros com a Secretaria.

A rede poderá utilizar ferramentas próprias ou adotar instrumentos já sistematizados, como o modelo apresentado neste referencial e o sistema de acompanhamento ajustando-os à sua realidade e ao sistema de acompanhamento da rede.

Operacionalização

A operacionalização do conjunto das seis dimensões pode ser apoiada por estratégias e instrumentos como:

- ▶ Reuniões sistemáticas de alinhamento entre áreas da Secretaria;
- ▶ Fluxos institucionais de encaminhamento e resolução de demandas;
- ▶ Sistemas de registro e monitoramento das visitas às escolas;
- ▶ Painéis de acompanhamento de indicadores e encaminhamentos;
- ▶ Relatórios consolidados da rede e devolutivas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



BORGES, B.; LEITE, G. G.; MADEIRA, R. A.; MELONI, L. Evaluating the impact of a professional development program for principals on school management practices: evidence from Brazil. São Paulo: FGV/EESP, set. 2025. (Working Paper).

BRASIL. AMAPÁ. Secretaria de Estado da Educação. Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá. Macapá: SEED-AP, 2025.

BRASIL. CEARÁ. Prefeitura Municipal de Itapipoca. Secretaria Municipal de Educação. Marco de Gestão Escolar de Itapipoca. Itapipoca: SME, [2024].

BRASIL. CEARÁ. Prefeitura Municipal de Itarema. Marco de Gestão Escolar de Itarema: diretrizes da política de seleção, certificação e formação de gestores escolares da rede municipal de educação. Itarema: SME, [2024].

BRASIL. CD/FNDE. Resolução CNE/CEB nº 2, de 21 de março de 2025. Institui as Diretrizes Operacionais Nacionais sobre o uso de dispositivos digitais em espaços escolares e integração curricular de educação digital e midiática. Brasília: CNE/MEC, 2025.

BRASIL. CD/FNDE. Resolução nº 6, de 8 de maio de 2020. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar — PNAE. Brasília: FNDE, 2020.

BRASIL. CD/FNDE. Resolução nº 16, de 15 de agosto de 2024. Institui os critérios de destinação de recursos financeiros às escolas públicas da educação básica, nos moldes operacionais e regulamentares do Programa Dinheiro Direto na Escola — PDDE, no âmbito do Programa Escola e Comunidade — Proec. Brasília: FNDE, 2024.

BRASIL. ESPÍRITO SANTO. Prefeitura Municipal de Vitória. Secretaria Municipal de Educação. Marco de Gestão de Vitória. Vitória: SEME, 2026.

BRASIL. CONSED. Módulo 1 — Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Brasília: CONSED, 2009.

BRASIL. CONSED. Módulo 2 — Progestão:

como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Brasília: CONSED, 2009.

BRASIL. CONSED. Módulo 3 — Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Brasília: CONSED, 2009.

BRASIL. CONSED. Módulo 4 — Progestão: como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola? Brasília: CONSED, 2009.

BRASIL. CONSED. Módulo 6 — Progestão: como gerenciar os recursos financeiros? Brasília: CONSED, 2009.

BRASIL. CONSED. Módulo 8 — Progestão: como desenvolver a gestão dos servidores na escola? Brasília: CONSED, 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Parecer CNE/CP nº 4, de 11 de maio de 2021. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). Brasília: MEC/CNE, 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Art. 206, incisos VI e VII.

BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Presidência da República, 1961.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1990.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Art. 14.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República, 2018.

BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal. Brasília: Presidência da República, 2020.

BRASIL. Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Brasília: Presidência da República, 2023.

BRASIL. Lei nº 14.811, de 12 de janeiro de 2024. Institui medidas de proteção à criança e ao adolescente no ambiente digital; altera a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente — ECA). Brasília: Presidência da República, 2024.

BRASIL. Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE 2026–2035) e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2026. Meta 18 e Estratégias 18.1 e 18.2.

BRASIL. MATO GROSSO. Secretaria de Estado de Educação. Construtos básicos do Marco de Gestão Escolar da rede estadual do Mato Grosso. Cuiabá: SEDUC-MT, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. A visão da gestão escolar sobre os ataques violentos às escolas brasileiras: uma abordagem exploratória das medidas adotadas para prevenção e enfrentamento do problema. Brasília: MEC, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Caderno de orientações para implementação dos itinerários formativos de aprofundamento (IFA). Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Clima Escolar Positivo: guia para o processo de melhoria contínua das escolas. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Como lidar com conteúdos de violência online e conversar com crianças e jovens sobre o tema. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Competências do Conselho de Acompanhamento e Controle Social — CACS. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conhecendo o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE) e o Programa Caminho da Escola. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Curso de Especialização em Gestão da Escola Pública de Ensino Médio — GEPPEM. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Documento Orientador: implementação do Programa de Operacionalização do SNAVE. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Documento Preliminar: Marco Referencial de Equidade na Educação. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Elaboração de diretrizes operacionais para implementação dos itinerários formativos de aprofundamento. Brasília: MEC, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Etapa Preparatória — Novo Plano de Ações Articuladas. Brasília: MEC, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Formação Continuada Educação Integral em Tempo Integral — Módulos 4, 6 e 7. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia de apoio ao desenvolvimento profissional de diretores escolares. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia de Avaliação Contínua da Aprendizagem. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia de avaliação e mediações pedagógicas para a recomposição das aprendizagens. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia de Execução Financeira PDDE — Escola das Adolescências e Recomposição das Aprendizagens. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia de formação continuada para recomposição das aprendizagens. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia de recomendações curriculares e pedagógicas - . Escola das Adolescências. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia de reorganização curricular para recomposição das aprendizagens. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia para a Equipe Gestora — Semana da Convivência. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia para consolidação da implementação da Escola das Adolescências [Cadernos 1 e 2]. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia para gestores do Programa Escola em Tempo Integral: articulação intersetorial na jornada escolar de tempo integral, na perspectiva da educação integral. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia psicossocial de orientações para a comunidade escolar: como agir em situações de crise? Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Guia rápido: como agir em casos de bullying e cyberbullying na escola. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Manual de Execução Financeira do Programa Escola em Tempo Integral. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Matriz de Saberes Digitais Docentes. Brasília: MEC/SEB, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Nota Técnica — Experiências internacionais em educação em tempo integral (ETI). Brasília: MEC, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. O Novo PAR e as políticas prioritárias da Educação Básica. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Oficina Pedagógica — Alfabetização e Famílias. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Oficina Pedagógica — Conselho Escolar e a participação social no contexto escolar. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Oficina Pedagógica — Desafios da comunicação nas relações do cotidiano: família e escola. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Oficina Pedagógica — Pense antes de compartilhar: fake news. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Orientações para a formulação e implementação das estratégias de formação continuada no âmbito do CNCA. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 481, de 15 de maio de 2024. Institui o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação — Proditec. Brasília: MEC, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 635, de 10 de julho de 2024. Institui o Programa de Fortalecimento para os Anos Finais do Ensino Fundamental da Educação Básica — Programa Escola das Adolescências. Brasília: MEC, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 653, de 11 de julho de 2024. Institui o Programa Ensino Médio Mais. Brasília: MEC, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Protocolo de enfrentamento do bullying: como a escola pode agir? Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Qualidade e equidade na Educação Infantil: princípios, normatização e políticas públicas. Brasília: MEC, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Recomendações para proteção e segurança no ambiente escolar. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Referencial para desenvolvimento e uso responsável de inteligência artificial na educação. Brasília: MEC, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Inteligência artificial na educação básica: documento orientador sobre caminhos curriculares e práticas éticas de uso de IA nas escolas. Brasília: MEC/SEB, 2026. Cooperação UNESCO.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Referencial de saberes digitais docentes. Brasília: MEC/SEB, 2024.

BRASIL. PARAÍBA. Secretaria de Estado da Educação. Um Marco para a Gestão Escolar da Paraíba. João Pessoa: SEE-PB, 2025.

BRASIL. PIAUÍ. Secretaria de Estado da Educação. Marco de Gestão Escolar do Piauí. Teresina: SEDUC-PI, 2022.

CHILE. Ministerio de Educación. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Santiago: Mineduc, 2015.

DARLING-HAMMOND, L.; FITZ, J.; GIANI, M.; GORDON, M. F.; WECHSLER, M. The Principal Effect: how investing in school leaders is key to solving education's challenges. [S.l.]: Learning Policy Institute, maio 2026.

EDMONDSON, Amy C.; LEI, Zhike. Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 1, p. 23-43, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.

FRANKLIN, H. C.; ANDRADE, F. M. de; KOSLINSKI, M. C. Associações diretas e indiretas entre liderança do diretor, clima e resultados acadêmicos no ensino médio. *Revista @mbienteEducação*, São Paulo, v. 17, n. esp. 1, e023010, 2024. DOI: <https://doi.org/10.26843/ae.v17iesp.11295>.

INSTITUTO SALTO. A Matriz de Competências 7Ps do Instituto Salto: fundamentos, alinhamento com a BNC-Diretor Escolar e referências internacionais. São Paulo: Instituto Salto, 2026.

INSTITUTO UNIBANCO; UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES. Programa de Liderazgo Educativo. Liderança escolar para a melhoria da educação: contribuições para o debate público no Brasil. São Paulo: Instituto Unibanco, maio 2021. (Coleção Políticas Públicas em Educação, n. 1).

LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, v. 28, n. 1, p. 27-42, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>.

MELO, Y. M. de; MELO, C. M. O. de. Lideranças educacionais eficazes: mapeamento da literatura recente acerca das características de líderes eficazes e dos aspectos fundamentais de programas de formação de lideranças bem-sucedidos. [S.l.]: [s.n.], 2023.

MUÑOZ, G.; WEINSTEIN, J.; ÁLVAREZ, N. Liderança escolar no Brasil e no Chile: uma visão exploratória comparativa. *Revista @mbienteEducação*, São Paulo, v. 17, n. esp. 1, e023017, 2024. DOI: <https://doi.org/10.26843/ae.v17iesp.11307>.

OLIVEIRA, A. C. P. de; PEREIRA, R.; PATO, C.; SANTOS, A. do N. Práticas de gestão e liderança e resultados escolares no ensino médio: um estudo exploratório em dois estados brasileiros. *Revista @mbienteEducação*, São Paulo, v. 17, n. esp. 1, e023009, 2024.

ONTARIO. Institute for Education Leadership (IEL). The Ontario Leadership Framework: a school and system leader's guide to putting Ontario's Leadership Framework into action. Toronto: IEL, 2013. Revised September 2013.

SAMMONS, P.; BAKKUM, L. Effective Schools, Equity and Teacher Efficacy: A Review of the Literature. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, v. 15, n. 3, p. 9-26, 2011. Disponível em: <https://revistaseug.ugres/index.php/profesorado/article/view/20405>.

SIQUEIRA, Filomena; KRAUEL, Silva; RAMOS, Mozart Neves. Liderança escolar em contextos adversos. *Caderno Pedagógico*, v. 21, n. 8, p. e6955-e6955, 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Gestão escolar: recomendações de políticas de gestão escolar para os governos federal e estaduais. [S.l.]: Todos Pela Educação, dez. 2022. (Educação Já).

TODOS PELA EDUCAÇÃO. Gestores escolares em foco: Frente 2 — Desenvolvimento profissional. [S.l.]: Todos Pela Educação, [2022].

UNESCO. Global Education Monitoring Report 2024/5: leadership in education — lead for learning. Paris: UNESCO, 2024. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393491>.

WEINSTEIN, J.; SIMIELLI, L. (Org.). Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. [S.l.]: UNESCO, 2022.

REFERENCIAL PARA QUALIDADE E EQUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA
BRASÍLIA, 2026