



Gestores Educação para o Século XXI

Sugestão de competências
e comportamentos esperados

INÍCIO



Sobre o Movimento Profissão Docente

Somos uma coalizão de organizações do terceiro setor e acreditamos que os professores transformam a educação atuando em seu pleno potencial.

Trabalhamos de maneira suprapartidária e pautados por evidências e experiências bem-sucedidas, apoiando governos de todo o país na construção de políticas docentes que possam garantir que todo estudante tenha professores bem preparados, motivados e com boas condições de trabalho.

Há muitos caminhos para transformar a educação, todos eles passam pelos professores!

Conheça mais sobre a nossa agenda em profissaodocente.org.br.

O Movimento é promovido por

instituto
península

FUNDAÇÃO
Lemann

Itaú Social

instituto
natura

INSTITUTO
UNIBANCO

TODOS
PELA
EDUCAÇÃO

Fundação
Telefônica
vivo

Ficha Técnica

Coordenação Geral

Movimento Profissão Docente

Haroldo Corrêa Rocha

Coordenador Geral do Movimento Profissão Docente

Marcelo Ribeiro

Coordenador de Operações

Vetor Brasil

Marco Camargo

Diretor Executivo

Alex Moreira Roberto

Gerente de Educação

Vivianne Sousa

Leticia Brandão

Coordenação de Educação

Ana Beatriz Silva

Analista de Educação

Bruna Pecin

Consultora

Pesquisa e Elaboração

Cibele Franzese

Professora FGV EAESP

Renata Vilhena

Professora Associada da Fundação Dom Cabral e consultora em gestão pública

Entrevistados

Adriano Silva (SC), Alessandra Becker (MS), Betânia Ramalho (RN), Caetano Siqueira (SP), Cecília Cruz (SP), Cleusa Fesh (RS), Cleuza Repulho (SP), Eduardo Deschamps (SC), Elizabeth Jales (PE), Fabrício Santos (AL), Frederico Amâncio (PE), Geniana Guimarães (MG), Graziela Andriola (PR), Manuelita (BA), Marcio Brito (CE), Maria Helena Guimarães (SP), Mendonça Filho (PE), Paulo Hartung (ES), Raph Gomes (GO), Renato Feder (PR), Ricardo Henriques (RJ), Rossieli Soares (AM).

Sumário

Introdução **5**

1. Gestores Educacionais para o Século XXI **7**

2. Secretário da Educação **9**

3. Liderança responsável pela área pedagógica **15**

4. Liderança responsável pela gestão de pessoas **21**

5. Liderança responsável pela formação de professores **27**



1

2

3

4

5

Introdução

Para que as políticas públicas educacionais, em especial as políticas docentes, sejam implementadas com sucesso, é preciso superar inúmeros desafios e alcançar resultados estratégicos. Isso exige lideranças comprometidas com a melhoria do serviço público mas também com competências específicas para a educação.

Este texto apresenta os principais resultados de uma pesquisa realizada em 2022 pelas professoras Cibele Franzese e Renata Vilhena acerca das competências essenciais para as pessoas que ocupam alguns dos principais cargos de liderança das secretarias estaduais de educação: o secretário de estado, a lide-

rança responsável pela área pedagógica, a liderança responsável pela gestão de pessoas e a liderança responsável pela formação de professores.

Para isso, foi realizado um levantamento de referências nacionais e internacionais que preveem competências específicas para lideranças públicas educacionais, em seguida, entrevistadas 22 pessoas, dentre especialistas da educação e pessoas que ocupam ou ocuparam esses cargos em todas as regiões do Brasil, além de aplicação de uma survey contendo um inventário de competências para que os entrevistados pudessem selecionar as 5 competências que entendiam necessárias para o exercício da respectiva função. Assim,





Sumário



Introdução

1

Gestores
Educação
para o
Século XXI

2

Secretário
da Educação

3

Liderança
Responsável pela
Área Pedagógica

4

Liderança
Responsável
pela Gestão
de Pessoas

5

Liderança
Responsável pela
Formação de
Professores

esta pesquisa apresenta as competências essenciais para a liderança educacional da perspectiva de seus expoentes.

Para cada um dos quatro cargos, foram analisadas i) as responsabilidades, ii) os comportamentos, iii) os conhecimentos, iv) as habilidades esperados para o cargo e v) qual seria o conjunto de comportamentos esperados para alguém que ocupasse esse cargo. Ademais, com base nas referências e entrevistas, foi elaborada uma proposta inicial de descrições de sete competências essenciais para cada um dos cargos: liderança e engajamento de pessoas, gestão para resultados, visão sistêmica e gestão em rede, comunicação estratégica, conhecimento do negócio e inovação.

Entendemos que este é um primeiro esforço, não exaustivo, nessa direção e esperamos que essas análises possam apoiar os estados em seus esforços contínuos por atração, seleção e qualificação de pessoas para ocupar os cargos de liderança em suas secretarias de educação, assim como estimular o debate público sobre a importância da liderança das políticas educacionais no Brasil.

O Movimento Profissão Docente fica à disposição para compartilhar mais informações do estudo para interessados no tema.





1

2

3

4

5

Gestores Educacionais para o Século XXI

O que há de comum entre um Secretário de Educação, um Diretor de Escola, um Coordenador Pedagógico, um Coordenador de RH e um Gestor de formação continuada? Todos são atores de primeira importância para a educação de um Estado ou Município, liderando equipes, em um contexto complexo, com o mesmo objetivo de melhorar a qualidade da oferta desse serviço público.

Neste sentido, apesar de cada um ter funções específicas dentro do sistema educacional, há dimensões que estão presentes nas competências de todas essas lideranças e que nos permitiram agrupar as competências dessa equipe gestora. São elas: Liderança

e engajamento de pessoas; Gestão para resultados; Visão sistêmica e gestão em rede; Comunicação estratégica; Conhecimento do negócio; Gestão de crise; Inovação.

Começando com Liderança e engajamento das pessoas, percebe-se um claro reconhecimento de que a educação é uma política feita por pessoas e que seu engajamento é fundamental para o avanço de qualquer projeto. Nesse sentido, seja qual for o escopo de atuação da liderança, ela deverá ser capaz de lidar bem com pessoas, promover engajamento, apoiar, inspirar e conduzir bem sua equipe. Sobre a gestão para resultados, entende-se que deve haver





Sumário



Introdução

1

Gestores
Educação
para o
Século XXI

2

Secretário
da Educação

3

Liderança
Responsável pela
Área Pedagógica

4

Liderança
Responsável
pela Gestão
de Pessoas

5

Liderança
Responsável pela
Formação de
Professores

um plano estratégico a ser seguido e os gestores orientarão suas ações cotidianas na direção desses objetivos comuns; esses objetivos não se referem apenas àqueles de sua esfera de atuação, mas aos de toda a rede, o que exige dessa liderança uma visão sistêmica, do funcionamento de toda a Secretaria e uma capacidade de gestão em rede, que mobiliza recursos e atores que muitas vezes estão fora de sua hierarquia como, por exemplo, membros de outras Secretarias e da comunidade escolar.

No que se refere ao conhecimento do negócio, percebe-se que, apesar das funções gerenciais exigirem muito mais das chamadas competências socioemocionais, ou *soft skills*, ressaltou-se como importante o conhecimento da área de educação para assumir posições de liderança na área. Quanto mais alto o cargo - ou seja, Secretário - mais im-

portantes as habilidades além do conhecimento técnico, porém, este ainda se faz necessário, pelas especificidades da área. O que a descrição das competências nos fará perceber é que, na maioria dos casos, as competências são transversais, ou seja, apresentam tanto aspectos cognitivos (*hard skills*), quanto socioemocionais (*soft skills*).

Por fim, gestão de crise e inovação são as duas últimas dimensões sob as quais foram organizadas as competências. A primeira se relaciona à capacidade de se antecipar aos riscos e gerenciar problemas que surgem no cotidiano das organizações; já a segunda, diz respeito à capacidade de pensar e implementar novas soluções para desafios recorrentes, a partir de uma nova visão baseada na co-criação, que permite a experimentação e o fomento a uma cultura de inovação.





Secretário da Educação



RESPONSABILIDADES

- Liderar as equipes;
- Definir a estratégia, estabelecer prioridades;
- Articular, representar a rede;
- Engajar as equipes, comunicar, ouvir;
- Conhecer do negócio, ter conhecimento técnico;
- Montar uma boa equipe.



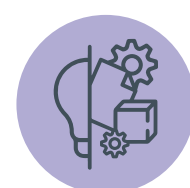
COMPORTAMENTOS ESPERADOS

- Visão estratégica, com foco em resultados, holística, integrada;
- Liderança, engajamento, escolha do time;
- Negociação e trânsito político;
- Conhecimento técnico.



COMPORTAMENTOS GERAIS E ENTREGAS ESPERADOS

- Orientação para resultados, planejamento;
- Liderança, negociação, habilidades políticas;
- Diálogo, comunicação, empatia;
- Gestão, governança;
- Conhecimento técnico.



CONHECIMENTOS GERAIS

- Visão estratégica;
- Liderança e Gestão de pessoas;
- Conhecimento técnico na área de educação, entendimento geral das questões educacionais;
- Negociação, persuasão;
- Tecnologia.



HABILIDADES GERAIS

- Visão de onde se quer chegar, sistêmica, integrada;
- Gestão de pessoas, conflitos, liderança, capacidade de engajamento e mobilização da equipe;
- Comunicação, capacidade de ouvir e dialogar com diferentes stakeholders;
- Capacidade de criar condições para a equipe desenvolver seu trabalho com autonomia e tranquilidade;
- Inovação;
- Resiliência;
- Negociação e capacidade de persuasão com diferentes atores e trânsito político entre diferentes ambientes;
- Capacidade de montar uma boa equipe;
- Capacidade de transitar por temas pedagógicos, administrativos, financeiros, buscando valorizar o impacto na ponta;
- Capacidade de acompanhar resultados.



Sugestão de competências e seus comportamentos esperados

LIDERANÇA E ENGAJAMENTO DE PESSOAS

- Valoriza e engaja os diferentes talentos construindo equipes multidisciplinares e de alta performance para entrega de resultados com excelência;
- Proporciona ambiente de cocriação nos processos de trabalho com os diversos atores internos e externos à instituição, compartilha saberes, informações e experiências;
- Conduz de forma equilibrada e imparcial a resolução de conflitos interpessoais e de interesses, visando a criação de um clima de cooperação, aprendizado contínuo e diálogo;
- Proporciona um ambiente de trabalho positivo para a equipe e consegue lidar com stakeholders e diferentes interesses da sociedade de maneira a não permitir que estes pautem as prioridades de seu time.





1

2

3

4

5

2

GESTÃO PARA RESULTADOS

- Orienta a construção do planejamento estratégico, elegendo prioridades para a execução, tendo em vista que as ações ocorrem de forma intersetorial e integrada;
- Acompanha o desenvolvimento e os status dos projetos de maneira próxima, visando identificar os GAPS e o cumprimento dos objetivos traçados;
- Demonstra nas decisões do dia a dia uma visão estratégica, com foco em resultados.

3

VISÃO SISTÊMICA E GESTÃO EM REDE

- Transita nas diversas áreas: pedagógico, administrativo, financeira, formação continuada, visando sempre o impacto de cada operação para as áreas finalísticas e a para sociedade;
- Direciona as atividades, compreendendo os processos de maneira global, buscando a construção coletiva e o diálogo junto aos demais órgãos, às entidades e à sociedade;
- Constrói, mobiliza e mantém redes confiáveis e abertas com stakeholders para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.





1

2

3

4

5

4

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

- Possui facilidade de exercer influência, poder de negociação e persuasão, demonstrando trânsito político e flexibilidade em busca dos objetivos institucionais;
- É assertivo e empático promovendo um ambiente e uma cultura de confiança, transparência, sabendo ouvir com respeito à pluralidade de opiniões;
- Comunica de forma ágil, objetiva e com clareza os resultados a serem alcançados junto aos diferentes agentes da instituição e da sociedade.

5

CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

- Demonstra conhecimento da política pública de educação e dos cenários apresentados;
- Apresenta soluções estratégicas com amparo na técnica, de maneira sustentável e que alinhem os interesses da sociedade com as possibilidades da instituição;
- Toma decisões informadas por evidências.





1

2

3

4

5

6

GESTÃO DE CRISE

- Identifica e antecipa-se às demandas de risco, construindo soluções criativas adequadas ao contexto;
- Reage bem sob pressão, em situações imprevisíveis e de escassez, mobilizando esforços para resolução das demandas;
- Constrói soluções criativas, estratégicas e tempestivas, identificando oportunidades de melhorias nos processos de trabalho, visando otimizar o tempo de execução para o alcance dos objetivos propostos.

7

INOVAÇÃO

- Fomenta a cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas realizadas em outras instituições, para proporcionar melhorias nas entregas;
- Conversa e interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas;
- Estimula um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, adotando medidas incrementais ou disruptivas, encorajando novas ideias e entregas.



Liderança Responsável pela Área pedagógica



RESPONSABILIDADES

- Liderar, tecnicamente, as prioridades da agenda educacional;
- Estruturar uma política pedagógica com fundamento na ciência da aprendizagem;
- Dar suporte e orientação aos professores na resolução de problemas de aprendizagem.



COMPORTAMENTOS ESPERADOS

- Cuidado de olhar para a qualidade da educação dentro da escola;
- Capacidade de engajar os profissionais da educação à estratégia da secretaria;
- Foco em resultados, não ser capturado por disputas ideológicas ou narrativas;
- Liderança entre seus pares;
- Conhecimento de gestão de sala de aula;
- Conhecimento de metodologias ativas e possui uma caixa de ferramentas para oferecer aos professores;
- Pró-atividade e atitude propositiva.



COMPORTAMENTOS GERAIS E ENTREGAS ESPERADOS

- Orientação para resultados, estrategista;
- Liderança, defesa da causa, trabalho em equipe;
- Priorização, capacidade de alocar bem recursos;
- Competência técnica;
- Análise e uso de dados;
- Plano pedagógico coeso, coerente e resguarde a sua execução e monitoramento constante.



CONHECIMENTOS GERAIS

- Gestão estratégica;
- Liderança técnica, conhecimento amplo, profundo e atualizado em temas educacionais;
- Conhecimento da escola;
- Experiência com gestão de pessoas;
- Conhecimento do currículo, de avaliação e de metodologias de Ensino e aprendizagem;
- Conhecimento de gestão de sala de aula.



HABILIDADES GERAIS

- Visão sistêmica, estratégica;
- Negociação, mediação;
- Comunicação;
- Bom relacionamento com a rede e com os pares;
- Capacidade de compatibilizar a teoria com a realidade de cada escola e dos alunos;
- Capacidade de lidar com a tecnologia;
- Não ter medo de errar. Aproveitar o momento para troca com os alunos;
- Capacidade de reaprender a gerir pessoas, utilizando a forma remota;
- Movimento do sócio emocional, resiliência, autorregulação;
- Socialização, administrar conflitos.



Sugestão de competências e seus comportamentos esperados

1

LIDERANÇA E ENGAJAMENTO DE PESSOAS

- Valoriza e engaja os diferentes talentos construindo equipes especialistas e de alta performance para entrega de resultados com excelência;
- Proporciona ambiente de cocriação nos processos de trabalho com sua equipe, compartilha saberes, informações e experiências sempre com foco no aluno e sua trajetória;
- Conduz de forma equilibrada e imparcial a resolução de conflitos interpessoais e de interesses, visando a criação de um clima de cooperação, aprendizado contínuo e diálogo;
- Proporciona um ambiente de trabalho positivo para a equipe e consegue dar apoio aos servidores para lidarem de maneira equilibrada com as diversas variáveis que afetam a escola.



2

GESTÃO PARA RESULTADOS

- Lidera as prioridades da agenda educacional alinhada ao planejamento estratégico, elegendo prioridades para a execução, tendo em vista que as ações ocorrem de forma integrada;
- Orienta e acompanha o desenvolvimento e os status dos projetos de maneira próxima, visando identificar os GAPS e o cumprimento dos objetivos traçados;
- Demonstra nas decisões do dia a dia uma visão estratégica, com foco em resultados;
- Traduz resultados macro da rede para a linguagem das unidades escolares, adaptando e modulando as diretrizes gerais ao contexto de cada escola.

3

VISÃO SISTÊMICA E GESTÃO EM REDE

- Transita em diversas áreas: formação continuada e RH, visando sempre o impacto de cada operação no objetivo de levar ensino efetivo e de qualidade;
- Direciona as atividades, compreendendo cada um dos processos, buscando a construção coletiva e o diálogo dentro da rede;
- Constrói, mobiliza e mantém redes confiáveis e abertas com o objetivo de trocas produtivas e execução da agenda educacional.





1

2

3

4

5

4

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

- Possui facilidade de exercer influência, poder de negociação e persuasão, demonstrando flexibilidade e bom relacionamento com a rede, sempre em busca dos objetivos institucionais;
- É empático, aberto ao diálogo e à troca de boas práticas, promovendo um ambiente e uma cultura de confiança e transparência, sabendo ouvir com respeito à pluralidade de opiniões;
- Comunica de forma assertiva, ágil, objetiva e com clareza os resultados a serem alcançados, tem precisão da orientação das tarefas e prioridades para todos os agentes envolvidos na escola;
- Utiliza a comunicação adequada ao contexto que está inserido.

5

CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

- Demonstra conhecimento amplo e profundo em temas educacionais, a fim de orientar e direcionar sua equipe de maneira assertiva e eficiente;
- Toma decisões estratégicas, coerentes e técnicas apoiadas por evidências, compatibilizando a teoria com a realidade de cada escola e dos alunos;
- Conhece o ambiente de sala de aula, orienta e auxilia professores na resolução de problemas de aprendizagem e gestão de sala de aula;
- Conhece as peculiaridades dentro da rede permitindo correto direcionamento das ações e das equipes.





1

2

3

4

5

6

INOVAÇÃO

- Fomenta a cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas realizadas em outras escolas, para proporcionar melhorias nas entregas;
- Conversa e interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas;
- Estimula um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, adotando medidas incrementais ou disruptivas, encorajando novas ideias e entregas.





Liderança Responsável pela gestão de pessoas



RESPONSABILIDADES

- Gerenciar o ingresso, vida funcional e final de carreira dos servidores da educação;
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas;
- Ser um agente promotor de diálogo e capaz de distensionar situações de crise;
- Avaliar desempenho;
- Zelar pela execução da legislação de Recursos Humanos.



COMPORTAMENTOS ESPERADOS

- Inovação na forma de trabalhar a relação entre as pessoas;
- Não ser corporativista;
- Capacidade de lidar com ambiente regulatório complexo;
- Percepção de que a atividade fim é o aprendizado e apoia o gestor pedagógico;
- Conhecimento profundo da rede em que atua.



COMPORTAMENTOS GERAIS E ENTREGAS ESPERADOS

- Visão sistêmica, saber recrutar, alocar as pessoas de acordo com a necessidade
- Comunicação, escuta ativa
- Capacidade de repensar processos e inovar, pensando sempre no resultado pedagógico dessa mudança
- Capacidade de acompanhar o desenvolvimento do professor
- Capacidade de fornecer os insumos, referentes a pessoas, necessários para a escola apresentar os melhores resultados



CONHECIMENTOS GERAIS

- Formação em RH, repertório de gestão contemporânea
- Legislação vigente de RH e sobre o ambiente regulatório complexo da educação
- Entendimento sobre educação (carreira do professor, BNCC, FUNDEB, orçamento da educação)
- Conhecimento da rede



HABILIDADES GERAIS

- Monitoramento, Interpretação de dados , capacidade analítica;
- Comunicação, capacidade de escuta, empatia, não ser “capturado” por demandas corporativas;
- Capacidade de trabalhar em rede;
- Coragem para fazer o que precisa ser feito enfrentando resistências;
- Tranquilidade para conduzir a resolução de problemas com gestão conflitos.



Sugestão de competências e seus comportamentos esperados

1

LIDERANÇA E ENGAJAMENTO DE PESSOAS

- Desenvolve e apoia práticas de valorização dos diferentes talentos para a construção de equipes multidisciplinares e de alta performance para entrega de resultados com excelência;
- Estimula e dá apoio às lideranças para a criação de um ambiente de cocriação nos processos de trabalho, de partilha de saberes, informações e experiências;
- É facilitador na resolução de conflitos interpessoais e de interesses, visando a criação de um clima de cooperação, aprendizado contínuo e diálogo;
- Cuida do clima e cultura organizacional sendo apoio ativo às lideranças e servidores para que o foco seja sempre o aprendizado dos alunos.





1

2

3

4

5

2

GESTÃO PARA RESULTADOS

- Acompanha junto às equipes o desdobramento do planejamento estratégico, ajudando na criação de processos de acompanhamento da execução;
- Acompanha o desenvolvimento e os status dos projetos de maneira próxima, visando identificar os GAPS e o cumprimento dos objetivos traçados, e buscando formas de desenvolver os envolvidos;
- Demonstra nas decisões, inovações e melhorias de processo do dia a dia uma visão estratégica, com foco em resultados;
- Recruta, aloca e desenvolve pessoas de forma a viabilizar e facilitar o alcance dos resultados institucionais.

3

VISÃO SISTÊMICA E GESTÃO EM REDE

- Transita, analisa e fortalece as diversas áreas: pedagógico, administrativo, financeiro, formação continuada, visando a integração das áreas e o fortalecimento da rede;
- Acompanha as atividades, compreendendo e dando sugestões de melhoria para os processos, buscando a construção coletiva, o diálogo e o desenvolvimento;
- Constrói, mobiliza e mantém redes confiáveis e abertas em todas as áreas e seus servidores para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.



1

2

3

4

5

4

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

- Possui facilidade de exercer seu papel de mediador, o poder de negociação e persuasão, demonstrando trânsito e flexibilidade sempre alinhado com os objetivos institucionais;
- É empático promovendo um ambiente e uma cultura de confiança, transparência, sabendo ouvir com respeito à pluralidade de opiniões;
- Demonstra escuta ativa, sabendo filtrar as demandas, para entender a realidade e tomar decisões estratégicas e solucionar problemas e conflitos;
- Utiliza a comunicação adequada ao contexto que está inserido.

5

CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

- Demonstra conhecimento da política pública de educação, tanto quanto das políticas de RH e dos cenários apresentados;
- Apresenta soluções estratégicas com amparo no conhecimento contemporâneo de RH, de maneira sustentável e que estejam alinhados com as possibilidades da instituição;
- Toma decisões e repensa processos de gestão de pessoas apoiado na técnica e nas políticas de RH, sempre a serviço da política educacional.



1

2

3

4

5

6

GESTÃO DE CRISE

- Identifica e antecipa-se às demandas de risco, construindo soluções criativas adequadas ao contexto e alinhadas às políticas de RH;
- Reage bem sob pressão, em situações imprevisíveis e de escassez, mobilizando esforços para resolução das demandas;
- Constrói soluções criativas, estratégicas e tempestivas, identificando oportunidades de melhorias nos processos de trabalho, visando otimizar o tempo de execução para o alcance dos objetivos propostos.

7

INOVAÇÃO

- Fomenta a cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas de RH realizadas em outras instituições, para proporcionar melhorias nas entregas;
- Conversa e interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas;
- Estimula um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, adotando medidas incrementais ou disruptivas, encorajando e implementando novas ideias e entregas.





Liderança Responsável pela formação de Professores



RESPONSABILIDADES

- Trabalhar junto com RH e conhecer o público que irá atender;
- Elaborar um plano estratégico de formação, com objetivos e metas a serem atingidas;
- Promover análise de microdados para evidenciar os resultados;
- Ter conhecimento profundo do currículo e do sistema de avaliação;
- Articular as competências nacionais com as necessidades da escola;
- Promover formação tanto para docentes, quanto para coordenadores pedagógicos e pessoal administrativo e de apoio.



COMPORTAMENTOS ESPERADOS

- Perfil muito parecido com o gestor pedagógico;
- Compreensão dos processos de ensino e aprendizagem;
- Capacidade de estabelecer uma ligação com os coordenadores pedagógicos e de RH.



Sumário



Introdução

1

Gestores
Educativos
para o
Século XXI

2

Secretário
da Educação

3

Liderança
Responsável
pela Área
Pedagógica

4

Liderança
Responsável
pela Gestão
de Pessoas

5

Liderança
Responsável
pela Formação
de Professores



COMPORTAMENTOS GERAIS E ENTREGAS ESPERADOS

- Ter empatia com o estudante e conhecer a realidade das famílias;
- Entender a estratégia e ligá-la às pessoas;
- Estabelecer bom relacionamento com as demais áreas;
- Ser uma liderança inspiradora para a equipe.



CONHECIMENTOS GERAIS

- Especialidade em formação e logística;
- Estratégia da secretaria, legislação da carreira, agenda pedagógica;
- Planejamento, projetos, formação com uso de tecnologia;
- Currículo, questões pedagógicas, como acontece o aprendizado do estudante.



HABILIDADES GERAIS

- Ser proativo;
- Saber planejar;
- Saber administrar diferentes expectativas;
- Dialogar, fazer parcerias, trabalhar em rede;
- Engajar as pessoas.



Sugestão de competências e seus comportamentos esperados

1

LIDERANÇA E ENGAJAMENTO DE PESSOAS

- Cria e executa ações de valorização e desenvolvimento dos diferentes talentos na instituição para a construção de equipes de alta performance para entrega de resultados com excelência;
- Estimula e dá apoio aos gestores e professores para a criação de um ambiente de fomento ao desenvolvimento, partilhar saberes, informações e experiências;
- Cria e executa ações para o desenvolvimento dos gestores e professores, sempre de forma alinhada com a estratégia da Secretaria, para que o foco seja sempre o aprendizado dos alunos.



1

2

3

4

5

2

GESTÃO PARA RESULTADOS

- Acompanha junto às equipes o desdobramento do planejamento estratégico, e desenvolve ações para a formação continuada de todos os envolvidos;
- Acompanha o status dos projetos de maneira próxima, visando identificar os GAPS e o cumprimento dos objetivos traçados, e buscando formas de desenvolver os envolvidos;
- Demonstra nas decisões, inovações e melhorias de processos de sua área uma visão estratégica, com foco em resultados;
- Analisa dados e indicadores e a partir deles desenha um plano para o desenvolvimento dos gestores, professores e pessoal de apoio, de forma a viabilizar e facilitar o alcance dos resultados institucionais.

3

VISÃO SISTÊMICA E GESTÃO EM REDE

- Transita, analisa e apoia a área pedagógica, visando a integração e buscando ações que gerem alinhamento de conhecimentos e práticas;
- Constrói, mobiliza e mantém redes confiáveis e abertas em todas as áreas e com seus servidores para o alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- Demonstra visão do todo, desde o início do processo pedagógico ao aprendizado do estudante, compreendendo suas peculiaridades e contexto para definir melhor as ações de formação.





1

2

3

4

5

4

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

- Possui facilidade no relacionamento interpessoal, desenvolvendo parcerias estratégicas, demonstrando trânsito e flexibilidade sempre alinhado com os objetivos institucionais;
- É empático promovendo um ambiente e uma cultura de confiança, transparência, sabendo ouvir com respeito à pluralidade de opiniões;
- Demonstra escuta ativa, sabendo filtrar as demandas, para entender a realidade e tomar decisões estratégicas e solucionar problemas e conflitos;
- Utiliza a comunicação adequada ao contexto que está inserido.

5

CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

- Demonstra conhecimento da política pública de educação, ciclo de aprendizagem, gestão pedagógica e dos cenários apresentados;
- Apresenta soluções estratégicas, com amparo no conhecimento de logística, RH, liderança e tecnologias de maneira sustentável e que estejam alinhados com as possibilidades da secretaria;
- Toma decisões e repensa processos, apoiando-se na técnica e nas políticas de formação, sempre pensando no resultado pedagógico dessa mudança.



1

2

3

4

5

6

INOVAÇÃO

- Desenvolve ações de fomento à cultura de inovação na instituição, mantendo-se atento às boas práticas realizadas em outras escolas e secretarias, para proporcionar melhorias nas entregas;
- Interage com as demais lideranças quando se vê diante de processos transversais com vistas a proporcionar novas soluções alinhadas e efetivas;
- Estimula um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, adotando medidas incrementais ou disruptivas, encorajando e implementando novas ideias e entregas;
- Desenvolve ações utilizando as tecnologias mais recentes da área, de maneira sustentável e que estejam alinhados com as possibilidades da instituição.





Há muitos caminhos para transformar a educação, todos eles passam pelos professores!

Conheça mais sobre a nossa agenda em **profissaodocente.org.br**.

Siga-nos também no **LinkedIn**.