

Como profissionalizar a equipe e blindar a secretaria para assegurar equidade e qualidade na educação?

A capacidade da Secretaria Municipal de Educação (SME) de formular e implementar políticas de equidade e qualidade está diretamente ligada à competência e ao engajamento de sua equipe. **Blindar a condução das políticas contra pressões externas e assegurar que as lideranças possuam o perfil técnico adequado são decisões estratégicas fundamentais** que contribuem para garantir equidade e qualidade na educação.

QUAIS DESTES DESAFIOS SUA GESTÃO ENFRENTA?

Pressões externas e interferências políticas que desviam o foco da Secretaria para interesses particulares, por exemplo indicações de pessoas para cargos sem observar critérios técnicos

Lideranças com desafios para conduzir as ações, muitas vezes em razão da ausência de formação específica ou da seleção feita sem critérios técnicos

Equipes desestimuladas ou resistentes a mudanças por falta de clareza sobre o propósito das políticas

Escolas sobrecarregadas de atribuições operacionais, com dificuldade de concentrar esforços na área pedagógica



CONHEÇA QUATRO DECISÕES ESTRATÉGICAS QUE SUA GESTÃO PRECISA TOMAR PARA AVANÇAR, GARANTINDO EQUIDADE:

1

Assegurar lideranças qualificadas para escolas e secretaria

Garantir transparência na escolha da equipe dirigente, baseando a decisão em critérios técnicos e promoção da equidade, acima de qualquer interesse político.

Instituir editais com critérios técnicos e orientados pela equidade, com processos seletivos estruturados para direção escolar e coordenação pedagógica, combinando avaliação de competências técnicas e comportamentais.

Utilizar matrizes de competências (como a BNC-Diretor Escolar ou a [elaborada pelo Centro Lemann](#) ) e o [Marco de Gestão Escolar](#)  para alinhar as atribuições das(os) gestoras(es) às necessidades da rede.



2

Blindar a gestão contra interferências e garantir transparência

Buscar ativamente o apoio e a sustentação política (prefeita(o), legislativo, órgãos de controle) para blindar a agenda educacional como política de Estado.

Dar transparência às metas definidas no planejamento estratégico, estabelecendo um diálogo proativo com órgãos de controle para garantir compreensão e apoio.

Fortalecer a transparência e a autonomia dos conselhos participativos, como aliados na fiscalização e legitimidade das ações.

3

Implementar sistemas de monitoramento e avaliação contínua

Investir em formação contínua, com ênfase na prática profissional, focada em equidade e liderança pedagógica e articulada aos contextos locais.

Desenvolver ambientes de trabalho colaborativos, inclusivos e com segurança psicológica.

Garantir condições dignas de trabalho e implementar estratégias de valorização e reconhecimento que celebrem o alcance das metas.

4

Estabelecer processos de reconhecimento de desempenho profissional

Definir critérios objetivos de desempenho para gestoras(es) escolares e equipes técnicas, alinhados ao Marco de Gestão Escolar, às metas da rede e aos compromissos com equidade e aprendizagem.

Implementar processos periódicos de avaliação formativa, que combinem indicadores de resultados educacionais, práticas de liderança, gestão pedagógica e capacidade de engajamento da comunidade escolar.

Utilizar os resultados da avaliação para orientar planos individuais de desenvolvimento profissional, formações, mentorias e ações de apoio específicas.

Reconhecer publicamente boas práticas e avanços relevantes por meio de certificações, selos de qualidade, premiações institucionais ou progressões na carreira, reforçando a cultura de valorização profissional.

Constituir bancos de talentos com lideranças de referência, permitindo alocações estratégicas, sucessões planejadas e maior estabilidade na condução das políticas educacionais.

Assegurar que os processos de reconhecimento sejam transparentes, comunicados de forma clara à rede e protegidos de interferências políticas, fortalecendo a confiança, a motivação e o compromisso das equipes com os objetivos educacionais do município.

Estas cidades mostram que é possível



ONDE

Sobral (CE)



O QUE FEZ?

Instituiu um método de seleção de gestoras(es) escolares baseado em critérios técnicos, combinando avaliação de competências técnicas e comportamentais, blindando a gestão de questões políticas. **A Secretaria conseguiu estruturar um amplo processo de profissionalização da gestão escolar, garantindo que o foco na aprendizagem seja inegociável.**

Recife (PE)

Instituiu, em 2022, uma política de remuneração por bonificação baseada em metas individuais para as escolas, na qual toda a equipe recebe proporcionalmente. **Os valores convertidos em 14º salário atuaram como forte incentivo para o engajamento e alcance de resultados.**

Fontes: Educação Já Municípios | Todos Pela Educação | 2024 • Políticas Públicas de Formação de Diretores de Escolas Públicas no Brasil | Natália Bazoti Brito Sottani (UFF) | 2018 • Modelos de Escolha de Diretores Escolares no Brasil | Serrano, J. A. V. et al. | 2025 • Alcançando um Nível de Educação de Excelência em Condições Socioeconômicas Adversas: O Caso de Sobral | Cruz, L.; Loureiro, A. | 2020 • Competências Gerenciais do Gestor Escolar Municipal | Dário Xavier de Lima Júnior (UFPB) | 2021 • Ensino público com bons resultados | Faria, E. M.; Maggi, L. (Coord.) / IEDE | 2022 • Políticas Educacionais com Equidade | Centro Lemann | 2024 • Gestão Pedagógica em Tempos de Ideb | Seandra Doroteu de Macêdo (UECE) | 2011 • Desenvolvendo lideranças escolares efetivas | Centro Lemann | 2022 • Guia de Seleção de Diretoras(es) Escolares | Centro Lemann | 2023

LIDERANÇAS & LEGADOS: LIDERANÇAS POLÍTICAS PELA EDUCAÇÃO

Este material tem como importante fonte uma série de entrevistas realizadas entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025 com prefeitas(os) e secretárias(os) de Educação de diferentes regiões do Brasil, com o objetivo de registrar experiências de gestão e contribuições para a área da educação.

Nosso agradecimento às lideranças que participaram deste projeto:

Ana Paula Nunes da Silva (PB), Antônia Rodrigues da Silva (AM), Diego Calegari Feldhaus (SC), Frederico da Costa Amâncio (PE), Gilberto Kassab (SP), Ivo Ferreira Gomes (CE), Júlio César da Costa Alexandre (CE), Luziane Solon (PA), Maria Eunice do Nascimento Pessoa (PB), Priscila Gambale (SP) e Renan Ferreirinha (RJ).

O Centro Lemann é um centro internacional de referência em liderança na educação. Sua missão é fortalecer o compromisso e a capacidade de lideranças políticas, educacionais e escolares de promover Educação Básica com qualidade e equidade no Brasil e no Sul Global.

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citadas a fonte e a autoria. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Realização:



Parceria:

