

GUIA DA

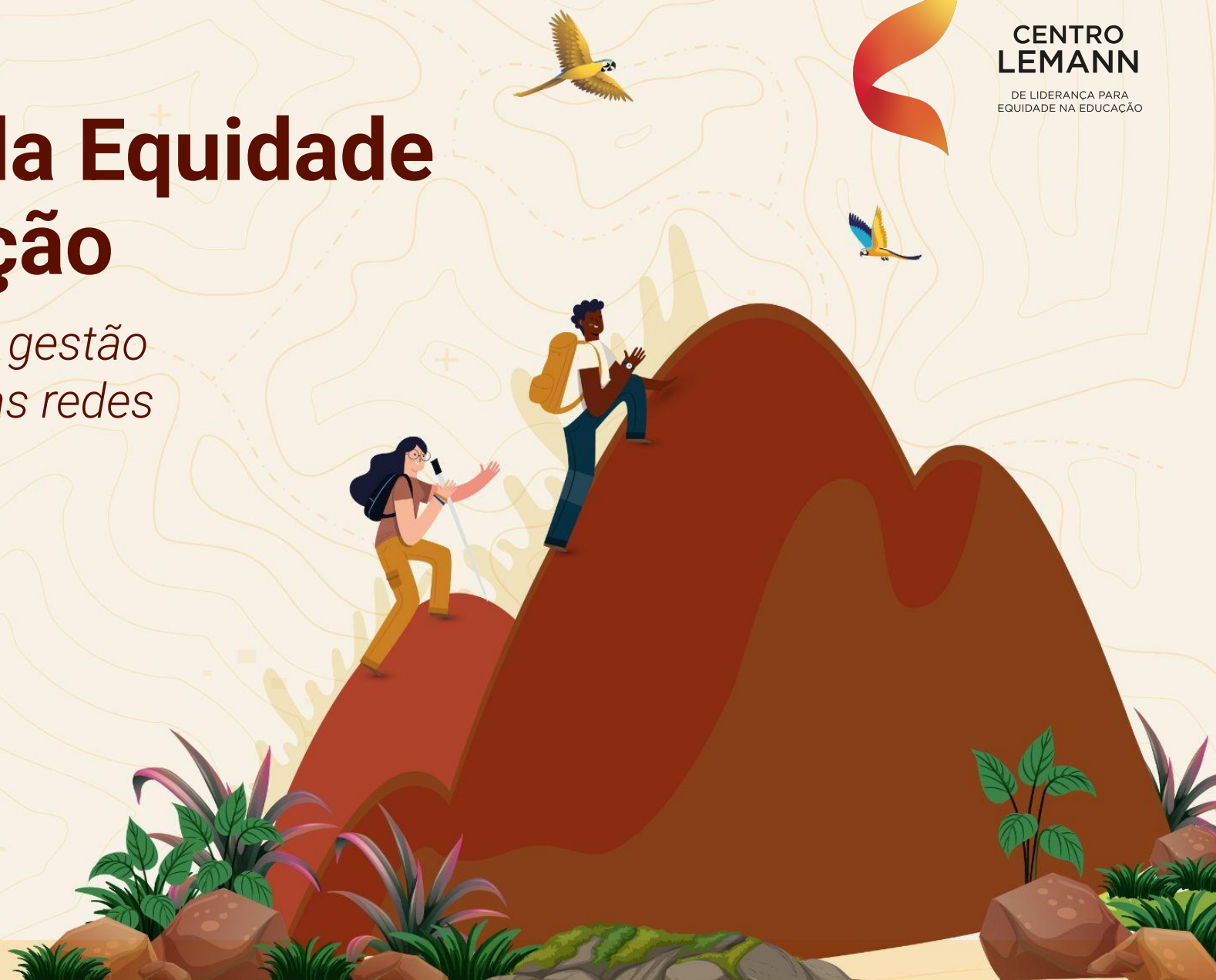
# Jornada da Equidade na Educação

*Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação*



**CENTRO  
LEMANN**

DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO



# Carta de abertura

Acreditamos que lideranças conscientes, equipes engajadas e redes potentes são capazes de promover trajetórias escolares e aprendizagem igualmente potentes, a fim de garantir que cada estudante voe mais alto e alcance seus objetivos.

Este material faz parte da **Jornada da Equidade na Educação**, uma coleção que é composta por quatro documentos: **Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação**; **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral**; **Caminho do Cuidado – Gestão estratégica e acolhedora de pessoas**; e **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz**.

Os objetivos desta coleção são **apoiar a tomada de decisões, baseadas em critérios e concepções técnicos e inclusivos, e fomentar um fazer coletivo, democrático, intersetorial, com um olhar para as necessidades das pessoas, por meio do apontamento de caminhos e práticas** para as lideranças educacionais estruturarem as áreas

de gestão pedagógica, gestão administrativa e financeira e gestão de pessoas, na perspectiva da **promoção da educação com qualidade e equidade e do desenvolvimento integral de estudantes**.

A elaboração do material aconteceu a partir de um processo colaborativo: da escuta de especialistas, da leitura de materiais e publicações do tema e do diálogo com gestoras(es) de municípios. O **Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação** não tem a premissa de esgotar todas as possibilidades, mas de trazer reflexões e possíveis caminhos que levem à prática.

**Boa leitura!**



# SUMÁRIO

## Guia da Jornada da Equidade na Educação

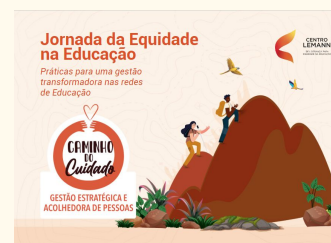
<u>Introdução</u>	04
<u>Guia da Jornada da Equidade na Educação</u>	11
<u>Integração entre áreas nas secretarias de educação</u>	13
<u>Diretrizes da Jornada da Equidade na Educação</u>	17
<u>Atenção para a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais</u>	24

## Referências

<u>Referências</u>	25
--------------------	----

Clique no link abaixo para acessar a pasta com os materiais da coleção da Jornada da Equidade na Educação - Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação:

**CLIQUE AQUI!**



**Caminho do Cuidado –**  
Gestão estratégica e acolhedora de pessoas



**Trilha dos Saberes =**  
Gestão pedagógica integral



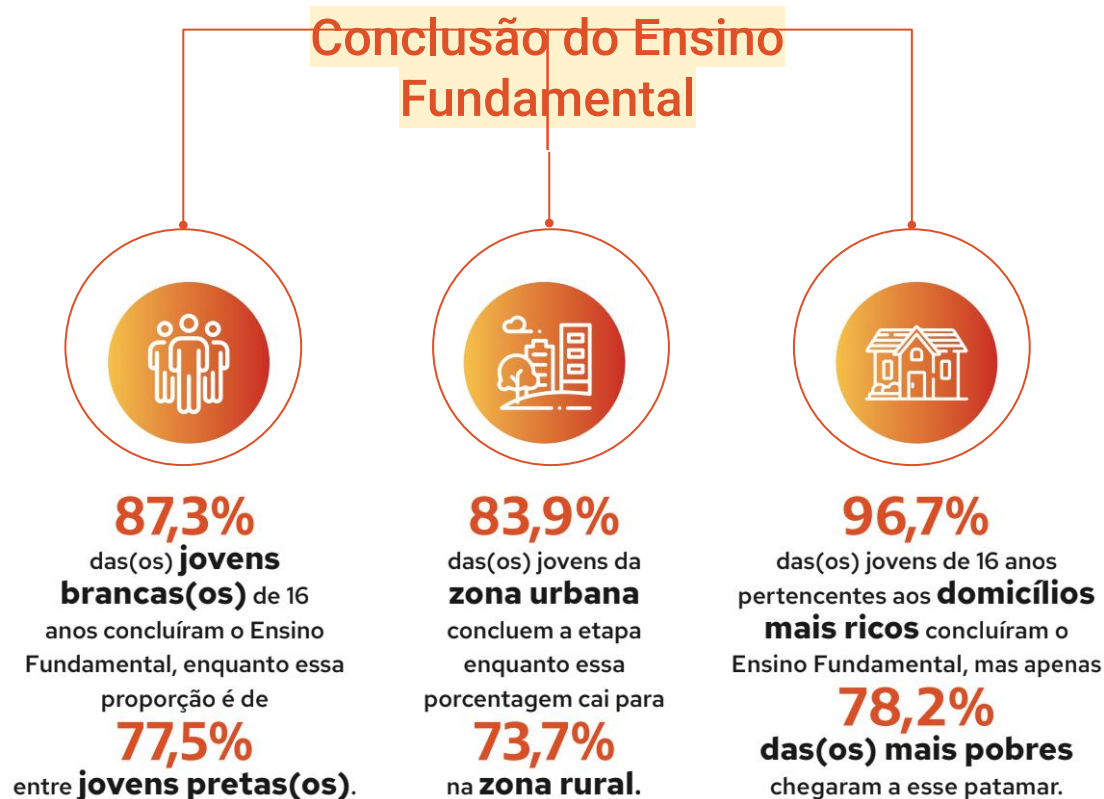
**Rota da Realização =**  
Gestão administrativa e financeira eficaz

# Introdução

O Brasil é um dos países mais desiguais do mundo. A educação, que deveria ser fator emancipatório e promotor de equidade, muitas vezes, intensifica as desigualdades.

Ao olharmos os dados ao lado, vemos que existe um percentual menor de jovens negras(os) de 16 anos que concluíram o Ensino Fundamental, em relação a jovens brancas(os). São mais de 10% de diferença entre estudantes da zona rural que finalizaram essa mesma etapa, comparado a jovens da zona urbana. Quando vamos para o recorte econômico das famílias, a diferença é ainda maior, quase 20% a mais entre jovens de famílias mais ricas, comparado a estudantes mais pobres. O cenário repete-se tanto no atendimento da Educação Infantil quanto no Ensino Médio.

Esses dados evidenciam a importância de uma gestão que olhe com atenção para marcadores sociais de desigualdade e fomenta ações que transformem essa realidade.



Fonte: Todos pela Educação (2021) apud Centro Lemann (2022).

## Matriz de Práticas com Foco em Equidade para Inspirar Redes e Escolas



Fonte: Freepik

A partir da escuta de especialistas e lideranças educacionais, e da análise de relatórios, estudos teóricos e experiências práticas, o Centro Lemann desenvolveu a Matriz de Práticas com Foco em Equidade para Inspirar Redes e Escolas.

A matriz foi utilizada como suporte no desenvolvimento do Guia da Jornada da Equidade na Educação, tendo em vista que ambos compartilham os mesmos valores e práticas. Uma dessas crenças é que todas(os) as(os) estudantes são capazes de aprender, independentemente do seu contexto e características individuais, e que a educação de qualidade é o caminho que possibilita o desenvolvimento pleno de seu potencial.

Além disso, a matriz enfatiza a importância do ambiente saudável e acolhedor, prezando sempre pela diversidade e articulação intersetorial, a fim de garantir os direitos de aprendizagem de cada estudante.

## Matriz de Práticas com Foco em Equidade para Inspirar Redes e Escolas



# Promover a igualdade de oportunidades e o tratamento justo para todas e todos, independentemente de sua raça, gênero, nível socioeconômico, localidade e deficiência

Quando falamos em promoção e valorização da equidade na educação, **estamos olhando para um lugar ativo de implementação de ações que serão abordadas neste material de forma prática.**

Ao mapear as práticas e políticas relacionadas aos marcadores sociais de desigualdade (raça, localidade, gênero, nível socioeconômico, deficiência), percebemos a limitação em relação a conhecimento/divulgação de muitas dessas práticas nas redes de educação em nosso país, especialmente marcadores de nível socioeconômico e de localidade.

## PARA SABER MAIS...

- O Movimento Pessoas à Frente e a Mahin Consultoria Antirracista construíram um **documento com 27 recomendações para promoção da equidade racial**. Acesse [aqui](#)
- O Ipea desenvolveu a **INCLUA** (2022), uma plataforma digital com recursos pró-equidade em políticas públicas, desde ferramentas de formação e diagnóstico até biblioteca de boas práticas. Acesse [aqui](#)
- A Secretaria da Fazenda de Niterói (RJ) lançou o **Guia de Boas Práticas de Equidade de Gênero na Gestão Pública** (2021), com dicas que permitem o fortalecimento do tema na gestão pública municipal. Acesse [aqui](#)
- O Centro Lemann lançou a **Revista Equidade na Educação** (2022), reunindo conceitos, indicadores, reflexões e histórias sobre o desafio de buscar uma educação mais justa para todas e todos. Acesse [aqui](#)

## Exemplos de ações promotoras de equidade e diversidade na educação

- Garantir representatividade no corpo docente
- Realizar processos seletivos com vagas afirmativas para pessoas negras, indígenas, quilombolas, transgêneras, pessoas com deficiência (PCD), dentre outras, para vagas administrativas e posições de liderança nas secretarias
- Desenhar espaços físicos de forma inclusiva para profissionais com deficiência
- Promover formação e programas de conscientização sobre racismo, LGBTQIA+fobia, capacitismo, xenofobia etc.
- Criar canais de denúncia e protocolos de ação
- Formar conselhos consultivos, comitês ou grupos de trabalho que representem a diversidade de perspectivas e interesses da comunidade escolar
- Assegurar investimentos diferenciados entre as escolas, considerando sua localidade e região, a comunidade escolar em menor ou maior condição de vulnerabilidade social e econômica, a etapa de ensino e as características populacionais
- Definir quais tipos de indicadores serão acompanhados para compreender as desigualdades entre as unidades escolares e as prioridades de acompanhamento da gestão, em relação aos marcadores sociais de desigualdade
- Incluir no planejamento ações específicas para regiões que sofrem com mudanças climáticas recorrentes, como cheias e secas de rios, períodos longos de estiagem ou chuvas, e criar caminhos para eventuais imprevistos climáticos que possam impactar o acesso às escolas, especialmente em regiões remotas. Por exemplo, garantir o acesso às escolas das comunidades ribeirinhas quando os rios estão passando por períodos de seca

## Conceitos-chave para compreensão do Guia da Jornada da Equidade na Educação

### Equidade

A equidade seria definida como a "ausência de diferenças evitáveis entre grupos de pessoas, definidos por critérios sociais, econômicos, demográficos ou geográficos" (Organização Mundial da Saúde, 2021). A equidade na educação pressupõe a preocupação com a justiça ou com processos justos, de modo que a educação de todas(os) as(os) estudantes seja considerada como de igual importância (Unesco, 2019). O Centro Lemann complementa que o conceito de equidade associa-se a duas dimensões: a inclusão e a justiça social, sendo a primeira relacionada ao acesso de todas as pessoas aos direitos fundamentais garantidos na Constituição de 1988; e a segunda à remoção dos obstáculos para que todas as pessoas possam fruir desses direitos e oportunidades de forma semelhante.

### Diversidade

A diversidade remete à variedade de formas de ser e estar no mundo (Tim Gold, 1995). Está relacionada às diferenças produzidas com base em dimensões, como o contexto em que os indivíduos se formam, o pertencimento, as subjetividades e as condições materiais que cercam a existência de cada pessoa; e a classificação de povos, grupos e pessoas, de acordo com características físicas, culturais, condições sociais e identidades resultantes de processos históricos de contato, colonização e dominação. Tais dimensões se manifestam por meio de categorias, como **nação, raça, etnia, classe, gênero, sexualidade, deficiência e localidade**.

Fonte: Centro Lemann (2022).

### **Gestão democrática**

Segundo a publicação CE Cedac (2019), a gestão democrática revela a importância da participação da comunidade escolar nas decisões da escola e, portanto, cria um sentimento de pertencimento e corresponsabilidade, fundamentais para a ampliação das oportunidades educacionais. Além disso, a participação da comunidade em decisões escolares gera corresponsabilidade e a necessidade de diálogo entre diferentes atores, construindo um relacionamento produtivo que impacta a aprendizagem. São diversos os tipos de participação, assim como os espaços que a favorecem. A participação pode ser informativa, consultiva, decisória, avaliativa ou educativa e, claro, quanto maior e mais qualificada a participação, maior a possibilidade de gerar êxito na aprendizagem.

Saiba mais: um recente mapeamento da Campanha Nacional pelo Direito à Educação identificou que apenas 12% das escolas brasileiras têm grêmios estudantis. Acesse [aqui](#).

### **Intersetorialidade**

“A integralidade da proteção prevista no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) supõe que seja assegurado um conjunto de direitos: o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária. É necessário, pois, que as diferentes políticas sociais estejam conectadas em torno de propósitos comuns, uma vez que, na ótica da garantia de direitos, não há hierarquia entre elas. Assim, do ponto de vista jurídico, a proteção integral é o solo que reveste de pertinência a gestão intersetorial nos tempos atuais” (Gouveia, 2009, p. 12).

### **Educação integral**

“A educação deve garantir o desenvolvimento dos sujeitos em todas as suas dimensões – intelectual, física, emocional, social e cultural – e se constituir como projeto coletivo, compartilhado por crianças, jovens, famílias, educadores, gestores e comunidades locais” (CE Cedac, 2019, p. 51). Nessa concepção, a(o) estudante ocupa a centralidade da proposta educacional e o objetivo é a formação da(do) cidadã(ão) crítica(o) e autônoma(o).

# Guia da Jornada da Equidade na Educação

*Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação*

O **Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação** percorre as seguintes áreas das secretarias de educação: a gestão pedagógica, a gestão de pessoas e a gestão administrativa e financeira que compõem o mapa dessa jornada, nos seguintes territórios:

- **Trilha dos Saberes** – *Gestão pedagógica integral*
- **Caminho do Cuidado** – *Gestão estratégica e acolhedora de pessoas*
- **Rota da Realização** – *Gestão administrativa e financeira eficaz*

Compreende-se que cada área/território tem sua especificidade e o seu papel na **garantia do direito à educação e na promoção de uma educação equitativa**. Portanto, todos os territórios estão conectados a um local comum: **o pico da aprendizagem das(os) estudantes**. Isso quer dizer que, independentemente de onde as lideranças educacionais e suas equipes estiverem, **elas não perdem de vista o propósito comum, que é garantir a aprendizagem das(os) estudantes**. Nesse local, é essencial o alinhamento com os objetivos estratégicos da secretaria para maior eficácia das ações.

Ao navegar nesta coleção, é possível encontrar *hiperlinks* entre os materiais, com o intuito de conectar as áreas/territórios do **Guia da Jornada da Equidade na Educação** e percorrer os temas apresentados.

A seguir, apresentamos o **mapa do Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação**.



# Mapa da Jornada da Equidade na Educação

Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação



# Integração entre áreas nas secretarias de educação

**Não existe conexão, sem conhecer o outro.** Para integrar as áreas da gestão pedagógica, gestão de pessoas e gestão administrativa e financeira, é importante compreender as necessidades e os desafios de cada uma.

**A gestão pedagógica tem um papel estratégico na construção de currículos que levam em consideração as diversidades culturais, territoriais e étnicas,** além de promover práticas pedagógicas que valorizem esses saberes e tragam protagonismo para estudantes e professoras(es). A formação continuada pode ser um propulsor de como essas práticas podem e devem ser trabalhadas nos diferentes contextos da rede.

A **gestão de pessoas** de uma secretaria de educação precisa garantir equidade e diversidade, não só para estudantes, mas para todas(os) as(os) agentes que compõem a rede.

**A representatividade nas posições de liderança dos grupos minoritários faz-se urgente para uma mudança de perspectiva nas ações da secretaria e das escolas.**

**A gestão administrativa e financeira,** por sua vez, tem um papel fundamental na captação e gestão dos recursos e gestão de matrículas, tornando-se **um facilitador entre os objetivos de aprendizagem e a experiência vivida por estudantes, professoras(es) e comunidade escolar nas unidades.** Não apenas para a garantia dos direitos no ambiente escolar e no seu acesso mas, também, aproximando-as(os) de oportunidades para viabilizar projetos, iniciativas e programas que contribuam para seu desenvolvimento integral.

Na prática, o trabalho de cada área se interliga e, na maioria das vezes, a decisão de uma delas impacta profundamente o trabalho da outra. Portanto, o diálogo e a colaboração entre elas é fundamental.

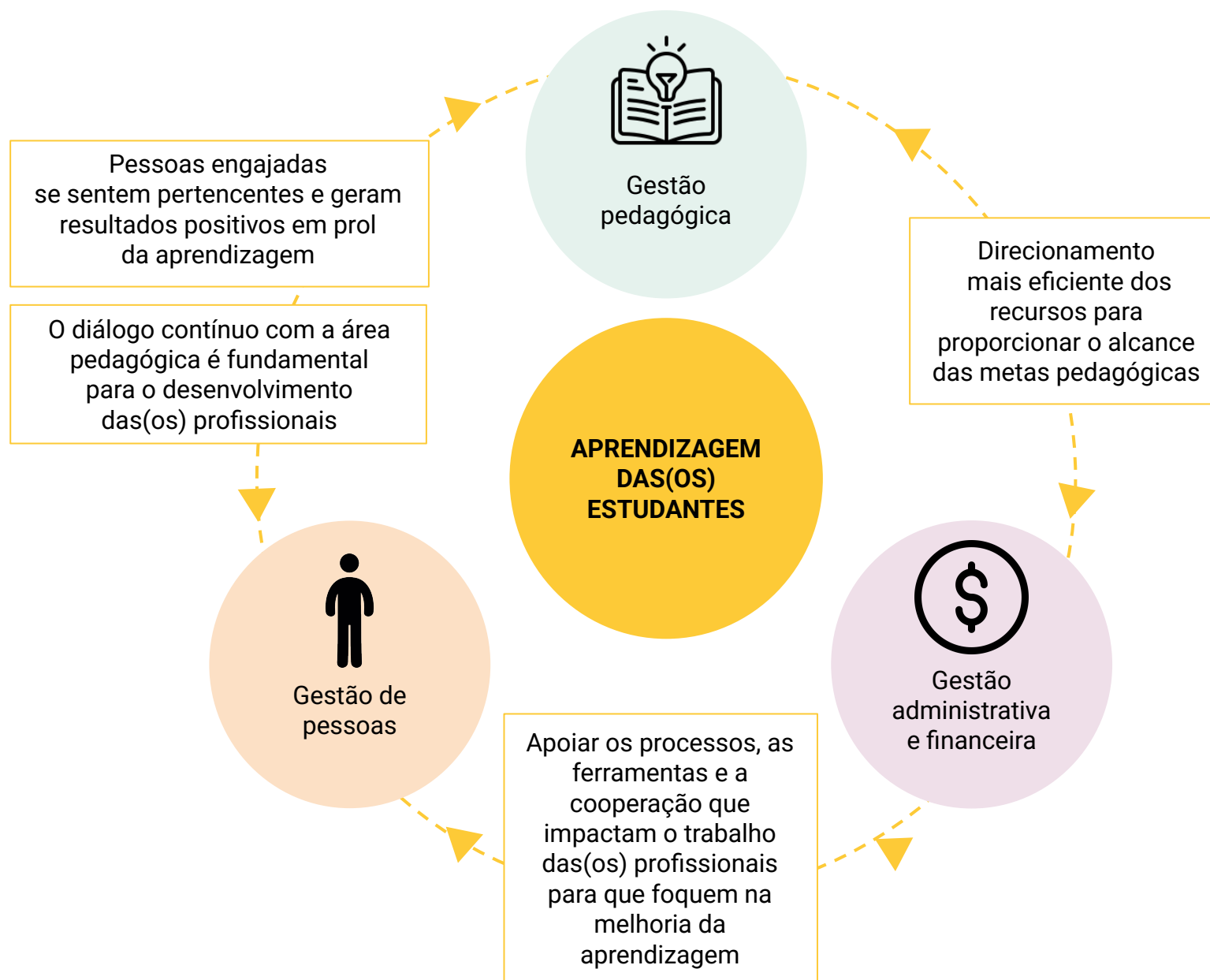
Esse material é um convite para a mudança de atitude.

**Integrar não é cobrar mas, sim, resolver problemas juntas(os).** Para tanto, é necessário exercitar a colaboração, criando espaço para as relações serem construídas e exercitando a empatia e a escuta, sem medo de compartilhar suas vulnerabilidades.

**O comportamento e as atitudes das lideranças são referências para a equipe,** isto é, quanto mais funcionárias(os) agirem de maneira colaborativa em suas rotinas e ações, mais irão inspirar as(os) demais a fazerem o mesmo. É importante que as lideranças permitam que suas equipes dediquem tempo e recursos para que a colaboração aconteça na prática.

A seguir, apresentamos um diagrama de alguns pontos iniciais de **conexão entre as áreas**, a fim de garantir o objetivo principal da aprendizagem de todas(os) as(os) estudantes.

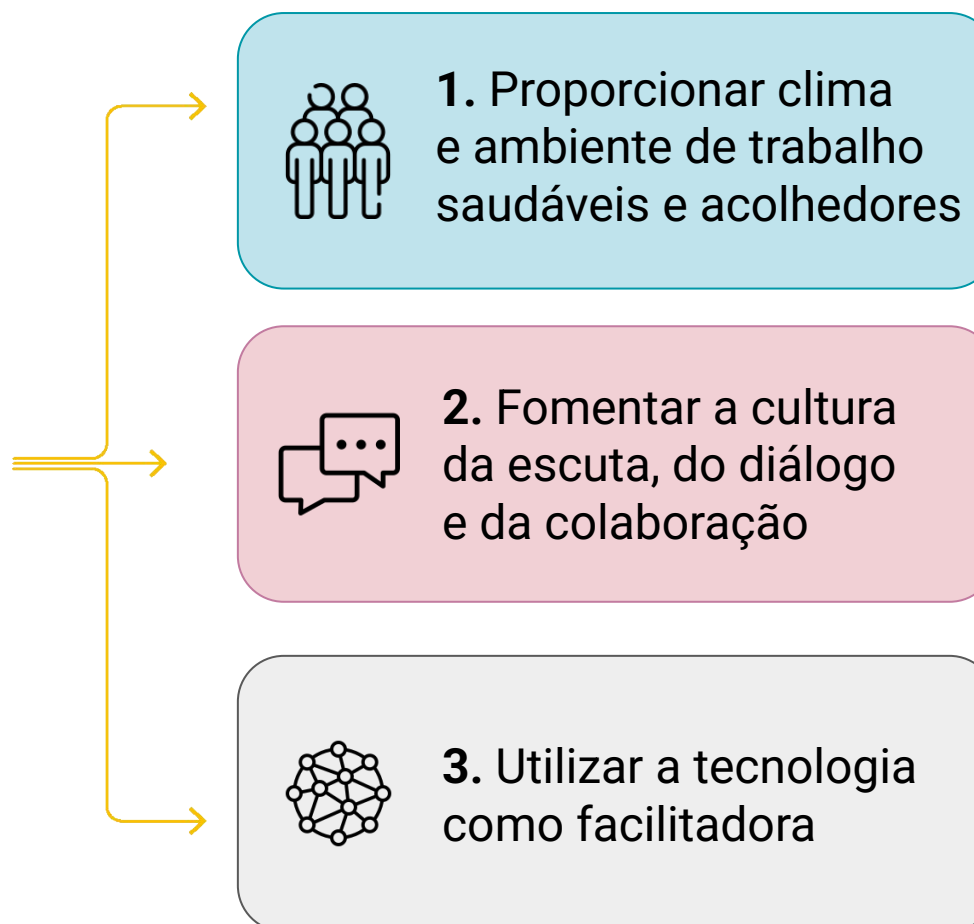




Fonte: Futurar (2024).

# Diretrizes da Jornada da Equidade na Educação

A promoção da equidade na educação se apoia na construção de novas relações, atitudes e paradigmas. As diretrizes são pilares que apoiam gestoras(es) de educação nessa construção, e são comuns a todas as áreas e/ou territórios.



Fonte: Futurar (2024).



# 1. Proporcionar clima e ambiente de trabalho saudáveis e acolhedores

Criar um clima saudável significa estabelecer **um ambiente que promova o bem-estar físico, emocional e relacional das pessoas, onde elas se sintam seguras, valorizadas, respeitadas** e que motive sua satisfação e produtividade no trabalho.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define saúde mental como um estado de bem-estar em que o indivíduo é **capaz de usar suas habilidades, lidar com os desafios da vida pessoal e profissional, trabalhar de forma produtiva e contribuir para a sociedade.**

O Fórum Econômico Mundial estima que as **perdas econômicas globais causadas por transtornos mentais**, neurológicos e por uso de substâncias chegarão aos **16 trilhões de dólares entre 2010 e 2030**. Portanto, promover o cuidado e o bem-estar das pessoas é fundamental e, também, estratégico.

O papel das lideranças mostra-se essencial à implementação de uma gestão para equidade, uma vez que **a figura da(o) líder imprime valores e sua maneira de pensar, falar e agir começa a ser uma referência para toda a equipe.**

## Exemplos de ações promotoras de clima de trabalho saudável e acolhedor:

- Investir na formação continuada da equipe da secretaria, em especial, de gestoras(es) que exercem funções de liderança, proporcionando desenvolvimento socioemocional e habilidades como escuta ativa e empática, mediação de conflitos e intervenções de cuidado para promoção de saúde mental
- Promover rituais de gestão que abram espaço para a equipe compartilhar suas demandas, tornando transparente a alocação dos processos e dos projetos, promovendo a colaboração e priorizando ações para acolher pessoas sobrecarregadas e/ou desmotivadas
- Incentivar rodas de conversa e eventos que instiguem um ambiente seguro e acolhedor para diálogos importantes sobre as relações interpessoais e a diversidade. Exemplo: as mulheres na atualidade, o assédio moral nas relações de trabalho, o racismo, dentre outros



## 2. Fomentar a cultura da escuta, do diálogo e da colaboração

A escuta ativa implica presença, atenção e o não julgamento do que está sendo dito. Parece algo simples, porém, muitas vezes, tanto dentro das secretarias quanto das escolas não são fomentados tais espaços. A escuta permite a compreensão das necessidades do outro, levando em consideração como as pessoas se sentem e o que pensam. Ela contribui para um diálogo aberto, transparente, claro e construtivo, que **abre portas para a colaboração**.

Quando as **pessoas trabalham como uma equipe**, elas se sentem parte de algo maior e têm um senso de propósito compartilhado. A colaboração pode levar a um ambiente mais positivo e engajado, onde as **pessoas se sentem apoiadas e valorizadas**.

Criar **espaços seguros para o compartilhamento de ideias**, tomada de decisões conjuntas, divisão de tarefas e responsabilidades são ações para a construção de diálogo e colaboração.



Fonte: Freepik

## Exemplos de ações promotoras de escuta, diálogo e colaboração

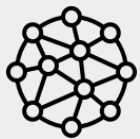
- Promover reuniões frequentes de alinhamento da equipe – semanais ou quinzenais, por exemplo
- Abrir espaço para o erro, promovendo mudanças e transformações a partir da segurança para as pessoas se expressarem e colaborarem sem medo
- Envolver as(os) funcionárias(os) na tomada de decisões e no planejamento estratégico da secretaria. Permitir que tenham voz ativa faz com que se sintam parte do processo e se engajem nas ações
- Fomentar projetos em que pessoas com diferentes trajetórias e identidades possam trabalhar juntas, promovendo a valorização da diversidade
- Criar canais de comunicação alternativos e de fácil uso, como no *WhatsApp*, entre profissionais da equipe da secretaria e as lideranças das escolas
- Treinar lideranças, equipes e profissionais de comunicação na metodologia da linguagem simples e visual, para compartilharem com as equipes resultados positivos, que podem ser impressos ou enviados via *WhatsApp*, por exemplo
- Promover reuniões, fóruns, grupos de discussão e outras formas de interação para incentivar o diálogo e a participação ativa de todas(os)
- Nas reuniões, fazer dinâmica de “chegada” e “saída” com as equipes, para criar espaço de escuta ativa e trazer algo iminente, como quais os aprendizados do encontro etc.

## Estabelecer canais de diálogo e comunicação efetivos, que permitam às pessoas expressarem suas opiniões e sugestões

Também é importante pensar na dinâmica entre as equipes da secretaria e das unidades escolares. Ruídos na comunicação das(os) funcionárias(os) podem acontecer, tendo em vista os diversos processos burocráticos executados. No entanto, esses desafios comunicativos podem ser solucionados por meio do diálogo preservando, assim, o propósito pedagógico e facilitando as ações da direção, coordenação pedagógica e docente em suas rotinas.

Pode haver uma percepção de que as demandas e necessidades específicas não estão sendo escutadas. Portanto, ter canais e ações de diálogo transparentes, compreensíveis e construtivos com as(os) gestoras(es) escolares e demais membros das escolas — o que inclui as(os) estudantes —, com escutas regulares e consequentes, é ingrediente fundamental para a construção de uma cultura de parceria entre a gestão central da educação e as comunidades escolares.

Além da comunicação interna da secretaria e das redes de ensino, **é primordial buscar canais e estratégias para compartilhar as conquistas, os desafios nos processos e resultados da educação com a sociedade em geral**, pois é um modo de pôr em prática o princípio da transparência, da prestação de contas e da responsabilização (*accountability*), contribuindo para o entendimento de que a educação é um bem público e que todas(os), em alguma medida, podem colaborar para essa agenda no território.



### 3. Utilizar a tecnologia como facilitadora

A tecnologia não se limita apenas aos dispositivos eletrônicos, ela se refere ao conjunto de conhecimentos, ferramentas, métodos e técnicas utilizados para resolver problemas ou atingir objetivos específicos. Sendo assim, tem o **potencial de melhorar a eficiência administrativa, fortalecer a comunicação, oferecer suporte ao ensino e aprendizagem, além de contribuir para a construção de uma gestão educacional mais eficaz.**

Sistemas de gestão, por exemplo, podem contribuir com as secretarias, mas não são a única solução. **Muitas vezes, as tecnologias já utilizadas, como uma planilha eficiente que a equipe criou, podem ser mais funcionais do que um sistema complexo,** que exige adaptação de uso e pode gerar mais dificuldade nas operações. Um exemplo do uso da tecnologia é a organização da alocação de educadoras(es) e da carga horária de aulas com sistema automatizado, como é feito na rede estadual de São Paulo.

**As tecnologias da informação podem favorecer a organização da memória do trabalho, desenvolvida mediante o registro e a documentação das propostas e ações, tornando a gestão mais eficiente, organizada, simplificada, acessível e produtiva.**

#### Exemplos de ações promotoras do uso da tecnologia como facilitadora:

- Organizar e institucionalizar o planejamento de pautas e registros das reuniões, encontros e formações, construindo uma memória em torno do trabalho pedagógico desenvolvido na rede
- Registrar e organizar dados e informações sobre frequência escolar, resultados de aprendizagem e necessidade de acompanhamento especializado de estudantes, dentre outras informações relevantes para viabilizar melhores análises e decisões
- Processar informações do registro e documentação das condições administrativas e pedagógicas das escolas (infraestrutura, materiais, espaços, Projeto Político-Pedagógico) para viabilizar o acompanhamento pela secretaria, priorizando o atendimento às escolas que demandam mais atenção

É preciso que se construa uma visão compartilhada em torno das tecnologias, refletindo de que modo elas podem contribuir com a gestão:

- **Quais recursos já possuímos (ferramentas, infraestrutura, conectividade etc.)? No que podemos melhorar?**
- **Quais são seus usos e alcances (reais e esperados)?**
- **Que competências e habilidades são necessárias para utilizar essa tecnologia?**

Ao pensarmos nas tecnologias educacionais, é importante a consciência de que ela sozinha não é suficiente, e que é essencial compreender a realidade das escolas, quais as necessidades, em termos de infraestrutura, e priorizar o que faz mais sentido em cada contexto. **É fundamental a preparação das(os) educadoras(es) com formação para que possam utilizar a tecnologia com práticas pedagógicas que dialoguem com a cultura das(os) estudantes e estejam alinhadas ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) e ao currículo da rede.**

O Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) possui **diretrizes para a Política Nacional de Inovação e Tecnologia Educacional**. Acesse [aqui](#).

O governo federal instituiu, em 2017, o **Programa de Inovação Educação Conectada**. Acesse [aqui](#).

O conceito de **escola conectada**, criado pelo Centro de Inovação para a Educação Brasileira (Cieb), refere-se a: **"uma escola que possui visão estratégica e planejada para o uso da tecnologia na educação, expressa em seu currículo e nas práticas pedagógicas, com gestoras(es) e docentes com competências digitais desenvolvidas, com recursos educacionais digitais selecionados e alinhados ao currículo e com a infraestrutura adequada"** (Britto, 2023).

A tecnologia pode ser facilitadora, no entanto, apresenta desafios complexos relacionados a questões éticas, sociais e ambientais que precisam ser olhados atentamente e gerenciados. No contexto da educação, devem ser considerados a exclusão digital, o desperdício de recursos tecnológicos, a proteção de dados, a segurança digital de crianças e adolescentes etc.

# Atenção para a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

O **Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação** indica algumas estratégias e ações que envolvem a coleta de informações sobre profissionais da rede.

Dessa forma, é preciso conhecer a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, ou a LGPD, como é mais conhecida, que foi sancionada em agosto de 2018 e entrou em vigor em agosto de 2020.

**Essa lei visa proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e a livre formação da personalidade de cada indivíduo.** Isto é, a lei exige que todas(os) – sejam pessoas, empresas, organizações públicas ou privadas – que desejam coletar dados devem informar e respeitar a vontade da pessoa sobre esse compartilhamento. Além disso, a pessoa deve ser informada sobre a finalidade e o uso dessas informações, onde serão armazenadas, por quanto tempo e quem terá acesso a elas.

O **portal do governo federal** traz diversas informações a respeito da **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais**. Acesse [aqui](#).

**Pontos importantes que precisam ser levados em consideração podem ser vistos abaixo:**

- Todo formulário aplicado deve conter o detalhamento e pedir o consentimento sobre o uso, como ocorrerá a coleta, onde será armazenado, por quanto tempo e quem (áreas ou cargos) terá acesso aos dados brutos
- Escolher quais dados coletar, priorizando as informações que realmente serão utilizadas para o trabalho
- Garantir, caso seja feito um levantamento de forma anônima (sem a identificação da/o respondente), que as perguntas não a(o) identifiquem indiretamente
- Revisar a política de segurança, a fim de garantir que o armazenamento está sendo feito de forma correta e sem comprometer ou expor as(os) respondentes

# Referências

INSTITUTO CACTUS. **#WEF23 – O Impacto da Saúde Mental no Desenvolvimento Socioeconômico Global**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://institutocactus.org.br/wef23-o-impacto-da-saude-mental-no-desenvolvimento-socioeconomico-global/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Anuário Brasileiro da Educação Básica**. Editora Moderna: São Paulo, 2021. Disponível em: [https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2021/07/Anuario\\_21final.pdf](https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2021/07/Anuario_21final.pdf). Acesso em: 12 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.204, de 23 de nov. de 2017**. Institui o Programa de Inovação Educação Conectada e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9204.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9204.htm). Acesso: em 12 abr. 2024

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: Brasília, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 12 abr. 2024.

BRITTO, D. S. **Guia sobre práticas pedagógicas inovadoras mediadas por tecnologias digitais**. Cenpec, 2023. Disponível em: <https://www.cenpec.org.br/noticias/guia-sobre-praticas-pedagogicas-inovadoras-mediadas-por-tecnologias-digitais>. Acesso em: 12 abr. 2024.

CENTRO LEMANN. **Revista Equidade na Educação**: conceitos, indicadores, reflexões e histórias sobre o fundamental desafio de buscar uma educação mais justa para todas e todos. Centro Lemann: Sobral, 2022. Disponível em: [https://admin.centrolemann.org.br/wp-content/uploads/2022/11/Revista-Equidade\\_digital.pdf](https://admin.centrolemann.org.br/wp-content/uploads/2022/11/Revista-Equidade_digital.pdf) Acesso em: 12 abr. 2024.

CONSED. **Diretrizes para uma Política Nacional de Inovação e Tecnologia Educacional**. 2016. Disponível em: <https://www.consed.org.br/storage/download/5adf3c4e10120.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GARGANTINI, T. *et al.* **Guia Prático para Engajamento de Equipes**. Movimento Pessoas à Frente. 2020. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/guia-pratico-para-engajamento-de-equipes/> Acesso em: 12 abr. 2024.

GOUVEIA, M. J. A. **Intersectorialidade e a contemporaneidade**. In: Salto para o futuro: educação integral e intersectorialidade, n. 13, p. 10. TV Escola: Brasília, 2009. Disponível em: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000012175.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2024.

SECRETARIA DA FAZENDA DE NITERÓI. **Guia de Boas Práticas de Equidade de Gênero na Gestão Pública**. Niterói, 2022. Disponível em: <https://fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2021/04/GUIA-DE-BOAS-PRATICAS-DE-EQUIDADE-DE-GeNERO-N-A-GESTAO-PUBLICA.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2024.

CENTRO LEMANN. **Guia de Seleção de Diretoras(es) Escolares**. Centro Lemann: Sobral, 2023. Disponível em: <https://admin.centrolemann.org.br/wp-content/uploads/2023/06/Guia-selecao-diretoras-escolares.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2024.

IPEA. **Plataforma INCLUA**. Ipea: Brasília, 2023. Disponível em: <https://inclua.ipea.gov.br/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

PEREZ, T. (org.). **Diálogo escola-família**: parceria para a aprendizagem e o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens. São Paulo: Editora Moderna, 2019. Disponível em: [https://comunidadeeducativa.org.br/wp-content/uploads/2019/06/Dia%CC%81logo\\_site.pdf](https://comunidadeeducativa.org.br/wp-content/uploads/2019/06/Dia%CC%81logo_site.pdf). Acesso: 12 abr. 2024.

CENTRO LEMANN. **Programa de formação de lideranças educacionais**. 2022. Disponível em: <https://centrolemann.org.br/programas/programa-de-formacao-de-liderancas-educacionais/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE; MAHIN CONSULTORIA ANTIRRACISTA. **Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro**. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/05/recomendacoes-equidade-racial.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2024.

UNDIME. **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação**: fundamentos, políticas e práticas. Fundação Santillana: São Paulo, 2012. Disponível em: [http://undime.org.br/uploads/documentos/phpXS7pwS\\_5703f651a3666.pdf](http://undime.org.br/uploads/documentos/phpXS7pwS_5703f651a3666.pdf). Acesso em: 12 abr. 2024.



# Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação

O Centro Lemann é uma organização independente, apartidária e global, idealizada pela Fundação Lemann e inspirada pelo município de Sobral, no Ceará. Dedicar-se a inspirar, formar e apoiar lideranças educacionais na promoção de aprendizagem e desenvolvimento integral de qualidade, com equidade, no Brasil e no sul global. Também fomenta a produção de pesquisa aplicada para apoiar lideranças na tomada de decisão eficaz com base em dados e evidências.

## Sugestão de citação

Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação (2024)  
Guia da Jornada da Equidade na Educação

## Direitos e permissões

©2024. Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citadas a fonte e autoria. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

As publicações do Centro Lemann estão disponíveis para *download* gratuito em:  
<https://centrolemann.org.br/>.


INICIATIVA




**CENTRO  
LEMMANN**  
DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

 [Instagram](#)

 [LinkedIn](#)

 [Facebook](#)

 [YouTube](#)

## **Direitos e permissões**

©2024. Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citadas a fonte e autoria. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

As publicações do Centro Lemann estão disponíveis para *download* gratuito em: <https://centrolemann.org.br/>.

## **Sugestão de citação**

Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação (2024)

*Guia da Jornada da Equidade na Educação*

## **INICIATIVA**

Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação

<https://centrolemann.org.br/>

Ícones das redes sociais com links

[Instagram](#) | [LinkedIn](#) | [Facebook](#) | [YouTube](#)

## **Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação**

O Centro Lemann é uma organização independente, apartidária e global, idealizada pela Fundação Lemann e inspirada pelo município de Sobral, no Ceará. Dedicar-se a inspirar, formar e apoiar lideranças educacionais na promoção de aprendizagem e desenvolvimento integral de qualidade, com equidade, no Brasil e no sul global. Também fomenta a produção de pesquisa aplicada para apoiar lideranças na tomada de decisão eficaz com base em dados e evidências.

# Agradecimentos

Agradecemos as(os) colegas do Centro Lemann por suas contribuições, apoio e tempo dedicado. Agradecemos as(os) especialistas da Roda Educativa pelo apoio técnico e conhecimento fundamentais.

Expressamos um agradecimento especial aos especialistas Diogo Lima, gerente de projetos da organização República.org; Fernando Abrucio, professor da FGV-SP; Júlio César da Costa Alexandre, secretário de Educação de Eusébio (CE); Mauna Rocha, gerente de inovação e tecnologias educacionais do Centro de Inovação para a Educação Brasileira (Cieb); e Paula Penko, gerente de inovação e desenvolvimento da Vetor Brasil, que contribuíram de forma voluntária com toda sua *expertise* e experiência. E as lideranças educacionais das redes de educação de Branquinha (AL), Benjamim Constant (AM), Peritoró (AP), Petrópolis (RJ), Princesa Isabel e Sousa (PB), pela participação e por nos conceder relatos inspiradores que compuseram este documento.



### **Diretora-executiva**

*Anna Penido*

### **Conhecimento aplicado**

*Eduardo Marino, gestor*

*Thais Oliveira Guerra,*

*coordenadora*

*Julia Paresque, analista*

### **Comunicação e mobilização**

*Camila Aragón, gestora*

*Frank Ferreira, analista*

*Marcelo Rodrigues,*

*analista*

### **Formação de lideranças educacionais**

*Rogers Mendes, gestor*

*Jamille Caldas,*

*coordenadora*

*Rodolfo Santos,*

*analista*

### **Operações**

*Ana Lemos, gestora*

### **Parceiro executor**

*Futurar*

### **Execução**

*Adriana Teixeira*

*Carla Link*

*Laíse Santos*

*Sarah Moraes*

### **Especialista/Apoio técnico**

*Tâmara Andrade*

*Mariana Almeida*

### **Designer gráfico**

*Vanessa Barbosa dos Santos*

*Reane Lisboa*

### **Revisão**

*Ana Moraes*

*Rosângela Almeida*

### **Apoio técnico**

*Renata Grinfeld, Cedac*

*Roberta Panico, Cedac*

### **Coordenação geral**

*Centro Lemann*

### **Responsáveis**

*Eduardo Marino*

*Thais Oliveira Guerra*

Esta publicação é uma iniciativa do Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, realizada por meio da parceria com a Futurar e com apoio técnico da Roda Educativa.

Fonte das imagens: Freepik.com, plataforma de uso gratuito.

GUIA DA

# Jornada da Equidade na Educação

*Práticas para uma gestão transformadora  
nas redes de educação*



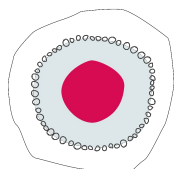
REALIZAÇÃO



**CENTRO  
LEMMANN**

DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

PARCEIRO EXECUTOR



**futarar**  
LAB COCRIATIVO DE INOVAÇÃO  
EM POLÍTICAS DO CUIDADO

APOIO TÉCNICO



**roda**  
educativa