

# Jornada da Equidade na Educação

*Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação*



**CENTRO  
LEMANN**

DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO



**TRILHA  
DOS  
Saberes**

**GESTÃO PEDAGÓGICA  
INTEGRAL**



# 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**.

Nesta publicação vamos explorar a **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral**, uma instância que atua no planejamento, orientação, coordenação, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas educacionais, visando à promoção da aprendizagem equitativa, por meio da garantia do acesso, permanência e desenvolvimento integral das(os) estudantes matriculadas(os) nas escolas da rede.

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. A **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral** não tem a premissa de esgotar todas as possibilidades, mas de trazer reflexões e possíveis caminhos que levem à prática.

**Boa leitura!**



# SUMÁRIO

## **Trilha dos Saberes**

*Gestão pedagógica integral*

<b><u>Apresentação da Trilha dos Saberes</u></b>	<b>04</b>
-----	
<b><u>Mapa da Trilha dos Saberes</u></b>	<b>05</b>
-----	
<b><u>Pico da aprendizagem das(os) estudantes</u></b>	<b>07</b>
-----	
<b><u>Parque das conexões</u></b>	<b>16</b>
-----	
<b><u>Rio do aprendizado</u></b>	<b>23</b>
-----	
<b><u>Árvore do saber</u></b>	<b>28</b>
-----	
<b><u>Floresta das potências</u></b>	<b>36</b>
-----	
<b><u>Checklist da Trilha dos Saberes</u></b>	<b>42</b>

## **Referências**

<b><u>Referências</u></b>	<b>44</b>
-----	

**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!**



**Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora**



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



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

# Apresentação da Trilha dos Saberes

## *Gestão pedagógica integral*

A gestão da educação pelas secretarias vai além de uma ótica estritamente administrativa, técnica, burocrática e fiscalizatória. Os tempos atuais têm demonstrado a relevância da **dimensão pedagógica e a potência de uma gestão que reduz ciclos geracionais de injustiças e desigualdades educacionais**, que comprometem a vida de muitas crianças, adolescentes, jovens e de suas famílias.

Tais iniquidades prejudicam, inclusive, o País como um todo, à medida que se “desperdiçam” potencialidades cuja força produtiva (intelectual, criativa, sensível) poderia ser empregada na produção de um país mais justo e equitativo.

Assim, as equipes gestoras são convocadas à conscientização do sentido da **escola pública como instituição prioritária e estratégica para a formação social, humana, ética e cidadã dos sujeitos, tendo os direitos fundamentais e a dignidade da pessoa humana (e de outras formas de vida), a equidade, a diversidade e o bem viver coletivo como valores inegociáveis, inadiáveis e intransferíveis**.

A gestão pedagógica integral contempla diversos aspectos da formação humana, como o cognitivo, o emocional, o social, o cultural e o físico. Está comprometida com o **desenvolvimento integral dos indivíduos, não apenas habilidades cognitivas, mas também habilidades socioemocionais, éticas e cívicas que permitam às(aos) estudantes compreenderem o mundo em que vivem, bem como participar ativa e criticamente das situações sociais cotidianas**.

O conceito da educação integral vai além do tempo e do espaço restritos da sala de aula, integrando aprendizados e experiências ao longo de toda a vida da(o) estudante. Ela reconhece a importância de ir além dos conteúdos curriculares convencionais, incluindo habilidades socioemocionais, atividades artísticas, esportivas e culturais no processo educativo.

A parceria entre escola, família e comunidade também é um elemento crucial para o desenvolvimento pleno da(o) estudante. Ao envolver esses diferentes contextos, cria-se um ambiente de aprendizagem mais abrangente e enriquecedor.

Para saber mais, a Porvir desenvolveu materiais que mostram o impacto da educação integral e um guia que apresenta a metodologia para a educação integral no território. Acesse [aqui](#).

# Mapa da Trilha dos Saberes

*Gestão pedagógica integral*



Para percorrer a **Trilha dos Saberes**, você tem um mapa que indica locais essenciais para a construção de uma gestão pedagógica equitativa.

Além do **pico da aprendizagem das(os) estudantes**, que é comum a todos os territórios da Jornada da Equidade na Educação, você encontra quatro lugares: **parque das conexões**, **rio do aprendizado**, **árvore do saber** e **floresta das potências**.



## O QUE VOCÊ IRÁ ENCONTRAR



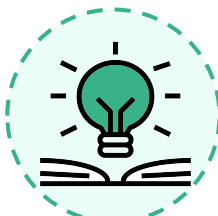
**PARA PROMOVER  
EQUIDADE E DIVERSIDADE**

Práticas e conhecimentos para promoção da equidade e diversidade nas equipes das secretarias de educação



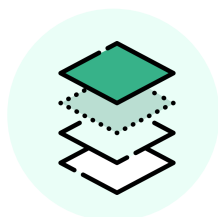
**NA PRÁTICA**

Dicas, sugestões e direcionamentos que movem para a ação



**PARA INSPIRAR**

Práticas inspiradoras realizadas por secretarias



**PARA APROFUNDAR**

Materiais e outras referências consolidados para aprofundamento



*Hiperlink* para outros documentos da **coleção da Jornada da Equidade**: Guia, Caminho do Cuidado e Rota da Realização.



# PICO DA APRENDIZAGEM DAS(OS) ESTUDANTES

**Nós sabemos o nosso propósito e juntas(os) estamos trabalhando para alcançá-lo**

## O que é?

É o lugar comum dos três territórios da **Jornada da Equidade na Educação**: a **Trilha dos Saberes** – *Gestão pedagógica integral*; o **Caminho do Cuidado** – *Gestão estratégica e acolhedora de pessoas*; e a **Rota da Realização** – *Gestão administrativa e financeira eficaz*. A integração entre as áreas potencializa o alcance do objetivo estratégico da secretaria de educação. Sendo assim, o **pico da aprendizagem das(os) estudantes** é definido a partir do propósito pedagógico da secretaria em questão, levando em consideração a realidade e a necessidade da rede de educação.

## Por que fazer isso?

O propósito **alinhado entre as equipes da secretaria e as comunidades escolares** potencializa o engajamento das(os) profissionais que desenvolvem seu trabalho, conscientes de que **sua atuação é importante** para o alcance do objetivo. Sendo assim, as lideranças têm a responsabilidade de alinhar e comunicar a todas(os) qual o papel que a equipe detém no processo de alcançar os propósitos pedagógicos estabelecidos.

## PARA EXPLORAR

**Definir os objetivos estratégicos da secretaria**



**Engajar as pessoas em um mesmo propósito, em cada área, em cada equipe**



**Comunicar com frequência a todas(os) os objetivos estratégicos**



**Envolver as lideranças políticas faz a diferença**



# Definir os objetivos estratégicos da secretaria

## O pedagógico define o propósito

Toda rede municipal de educação pode ter várias aspirações e interesses de evolução e melhoria, mas não se pode perder de vista as premissas básicas da educação, que são: garantir o **acesso**, a **permanência** e a **aprendizagem** das(os) estudantes.

**Exemplos de propósitos pedagógicos:** alfabetização na idade adequada, combate à evasão escolar, promoção da aprendizagem centrada na(o) estudante, disseminação da educação integral, promoção da inclusão e equidade – na qual são adotadas medidas para atender às necessidades de estudantes que carregam os marcadores sociais de desigualdade de raça, localidade, gênero, nível socioeconômico e/ou uma deficiência.

Existem documentos que consolidam o **planejamento da educação nacional** e que podem apoiar na definição dos objetivos, como:

- Plano Nacional de Educação (PNE)
- Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN)
- Base Nacional Comum Curricular (BNCC)



O **Plano Nacional de Educação** (2014) definiu estratégias e metas para a política educacional, entre 2014 e 2024. Acesse [aqui](#).

As novas **Diretrizes Curriculares Nacionais** (2013) estabeleceram a base nacional comum para todas as redes de ensino brasileiras. Acesse [aqui](#).

A **Base Nacional Comum Curricular** (2017) indica conhecimentos e habilidades que se espera que todas(os) as(os) estudantes desenvolvam na escola. Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

### Mapear o território

O primeiro passo para a definição do propósito da secretaria é realizar uma coleta de dados no território, a fim de mapear as necessidades e definir os objetivos estratégicos que respondem às demandas das(os) estudantes. E há algumas maneiras de fazer isso.

#### Escutar a rede

É importante ouvir o que as(os) gestoras(es) escolares e a rede trazem como desafios enfrentados nas escolas. Para isso, seria interessante tomar algumas medidas, como as sugeridas a seguir:

- Criar formulário que possa ser encaminhado às escolas, envolvendo as(os) estudantes, diretoras(es), coordenadoras(es), educadoras(es) e demais funcionárias(os)
- Organizar reuniões estratégicas com a rede para compreender os desafios e envolvê-la na construção dos objetivos do município

#### Analisar os dados do território

É fundamental fazer uma análise dos resultados de aprendizagem das(os) estudantes por meio dos indicadores de desempenho, como as notas em avaliações externas, taxas de aprovação, evasão escolar, dentre outros. A interpretação dos dados é essencial para a tomada de decisão assertiva e estratégica.



## PARA INSPIRAR

A solução da Secretaria Municipal de Educação de Petrópolis (RJ) foi formar o **Coletivo Escolar**, que são grupos menores para escuta e encaminhamentos.



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

- Considerar que as demandas das escolas em regiões rurais podem ser diferentes das escolas urbanas
- Ao analisar os dados do território, devem-se observar as diferenças entre estudantes, usando as categorias de gênero, raça, localidade e nível socioeconômico
- A representatividade da liderança negra, indígena e PCD na direção da escola faz a diferença. Quantas(os) diretoras(es) negras(os), indígenas e/ou com deficiência têm nas escolas da sua região?
- Planejar formação continuada para garantir conhecimentos africanos, afro-brasileiros e indígenas no currículo da rede, bem como nos materiais didáticos e avaliações, a fim de garantir a implementação das leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008



Fonte: Freepik



## NA PRÁTICA

- **Estabelecer metas realistas, específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos determinados** são as premissas da metodologia SMART. Por meio dela, pode-se aumentar a motivação das equipes, facilitar a mensuração do progresso e direcionar ações eficazes para alcançar a melhoria dos resultados de aprendizagem
- **Revisitar os objetivos estratégicos** é uma maneira de monitorar e avaliar se a secretaria está no caminho certo ou se é necessário correção de rota. Esse processo pode ser feito de maneira participativa, incluindo e engajando toda a equipe



## PARA APROFUNDAR

A metodologia **SMART** (2023) foi pensada para auxiliar as empresas e corporações a determinarem seus objetivos e refletir os meios de alcançá-los de maneira inteligente.

Acesse [aqui](#).

Explore a **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz** (2024) para saber mais sobre **plano de ação**.

Acesse [aqui](#).



## PARA INSPIRAR

Uma das estratégias responsáveis pela elevação dos indicadores de qualidade da educação municipal de Sobral foi a criação do **Programa de Alfabetização na Idade Certa (Paic)**, que estabelece a alfabetização de todas(os) até os 7 anos de idade. Criado em Sobral, o programa foi ampliado para todo o estado do Ceará e foi replicado em todo o Brasil pelo governo federal, com o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (Pnaic).

O município do semiárido nordestino colhe os frutos do choque de gestão e reforma educacional, iniciada há 20 anos. A **política educacional é estruturada em três eixos** estratégicos, como pode ser visto abaixo:

- Fortalecimento da gestão escolar – seleção de diretoras(es) e professoras(es) por critérios meritocráticos, com formação continuada
- Autonomia administrativa, pedagógica e financeira para as escolas, com o fortalecimento da ação pedagógica – qualificação e organização do trabalho em sala de aula
- Valorização do magistério – reconhecimento, gratificação por desempenho e qualificação docente



# Engajar as pessoas em um mesmo propósito, em cada área, em cada equipe

Estabelecer objetivos precisos direciona as(os) colaboradoras(es) e permite que elas(es) **trabalhem de forma coordenada em direção à realização dos propósitos** de aprendizagem.

A identificação com um mesmo propósito aumenta o **engajamento e o senso de pertencimento** da equipe, **promovendo uma conexão afetiva**, uma das motivações mais fortes do ser humano.

Quando as pessoas se **sentem parte de um propósito comum** e entendem como seu trabalho contribui para esse objetivo, elas tendem a trabalhar com mais empenho e dedicação, o que pode levar a **melhores resultados e maior satisfação** no trabalho.



## NA PRÁTICA

- **Fazer uma gestão democrática e participativa, que escuta as equipes e constrói junto**, possibilita a identificação de um propósito coletivo, determina as entregas de cada área e cria um significado potente que move para a ação
- **Garantir a participação e escuta de todas(os) no planejamento estratégico** e em outros processos é uma boa prática para as pessoas se sentirem incluídas, apropriar-se e colaborar com estratégias de melhoria da aprendizagem das(os) estudantes



## PARA INSPIRAR

A **Secretaria Municipal de Educação de Petrópolis (RJ)** organizou um momento de integração entre todas(os) as(os) profissionais da secretaria. Estiveram presentes desde a(o) secretária(o) até a(o) faxineira(o) da escola. Aconteceu em um espaço especial, em meio à natureza, onde houve momentos de escuta ativa nos quais todas(os) ouviram sobre o trabalho que cada uma(um) desenvolvia e como cada função é importante para a educação das(os) estudantes.

# Comunicar com frequência a todas(os) os objetivos estratégicos

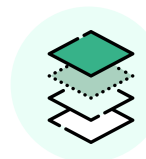
Quando os objetivos estratégicos são disseminados na equipe interna da secretaria, nas comunidades escolares e para toda a população, o propósito tem a tendência de se consolidar e a ação em prol dos objetivos se fortalecer. **É recomendado que a comunicação seja feita de forma contínua e que os objetivos sejam reforçados ao longo do tempo**, para garantir que permaneçam presentes na mente das(os) colaboradoras(es) e da população.

Para comunicar os objetivos de forma eficiente, é recomendado utilizar uma linguagem clara e acessível, que possa ser compreendida por todas(os). Adotando os ensinamentos de Fischer (2022), foram aplicadas as sete diretrizes da **Linguagem Simples: empatia, hierarquia, palavra conhecida, palavra concreta, frase curta, frase na ordem direta e diagnóstico**. Pelos benefícios apresentados, essa técnica é amplamente utilizada por governos de outros países, como Canadá, Austrália, Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Colômbia, buscando sempre deixar os textos claros, objetivos e concisos (Fischer, Mont'Alvão e Rodrigues, 2019).



## NA PRÁTICA

- **Garantir transparência e acesso à informação**, disponibilizando informações relevantes sobre os objetivos estratégicos de forma clara e acessível
- **Utilizar múltiplos canais de comunicação**, como reuniões, *e-mails*, *intranet* e murais, a fim de garantir que a mensagem chegue a todas(os) as(os) colaboradoras(es)
- Publicar documentos, relatórios, planos de ação e políticas educacionais para que **todas as pessoas envolvidas compreendam as decisões tomadas** e possam contribuir de maneira informada e construtiva
- Realizar campanhas para envolvimento público e **mobilização em torno dos objetivos estratégicos**



## PARA APROFUNDAR

Heloisa Fischer, jornalista e educadora, produziu um minicurso sobre **Linguagem Simples** (2020). Acesse [aqui](#).



## PARA INSPIRAR

Em um experimento de campo, em parceria com o Departamento de Saúde do Paquistão, a missão de saúde pública foi enfatizada às(aos) agentes comunitárias(os) de saúde. Uma sessão mensal de debate sobre a missão e sua aplicabilidade no dia a dia, durante três meses, elevou em 16% a quantidade de visitas feitas pelas(os) agentes de saúde, utilizada nesse estudo como medida de produtividade (Khan, 2020).

O **Guia Prático para Engajamento de Equipes** (2023) visa apoiar governos a terem as pessoas mais preparadas e dedicadas para resolverem os problemas públicos. Acesse [aqui](#).

# Envolver as lideranças políticas faz a diferença

A secretaria de educação ganha muita força e engajamento **quando a liderança política apoia o seu propósito**, pois se torna uma referência para as equipes sustentarem as ações realizadas. É ela que define as prioridades estratégicas do governo e influencia a alocação de recursos e a tomada de decisões.

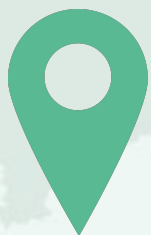
Assim, **quando a liderança apoia iniciativas de gestão de pessoas**, como a seleção e o desenvolvimento de lideranças, sinaliza a importância dessas iniciativas para a organização e cria um ambiente propício para sua implementação. Além disso, pode ajudar a mobilizar agentes relevantes para apoiarem essas iniciativas e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

É uma oportunidade de o órgão executivo criar um canal de transparência com a sociedade civil e comunidade escolar. Essa atitude tem o potencial de aumentar a confiança das pessoas no setor público.



## NA PRÁTICA

- Ser estratégico e objetivo na reunião com a(o) gestora(or), evidenciando como a rede de educação se beneficia do propósito da secretaria e o que ela precisa para fomentar os objetivos estratégicos e promover melhorias na aprendizagem das(os) estudantes
- Expor pequenos trechos do objetivo estratégico e/ou dos resultados que já foram alcançados, caso a liderança venha a ter uma fala em eventos públicos



# PARQUE DAS CONEXÕES

## **Conectar e colaborar para fortalecer as aprendizagens das(os) estudantes**

### O que é?

Trata-se da **atuação coordenada entre redes de educação**, referente à colaboração e integração de esforços entre diferentes sistemas ou redes de ensino. Essas redes podem ser compostas por diversas instituições educacionais, como escolas, universidades, órgãos governamentais, organizações não governamentais (ONGs), outras entidades relacionadas à educação e outras secretarias do governo.

### Por que fazer isso?

Fortalecer o currículo, as práticas pedagógicas, os programas, projetos etc. que dialoguem com a realidade das redes escolares e sejam de fato implementados. Para isso acontecer, a **secretaria, as redes escolares municipais e estaduais e outras instituições precisam colaborar e se articular para garantir coesão na aprendizagem das(os) estudantes**. As parcerias com outras instituições expandem os espaços e formas de aprendizagem além da escola, o que favorece o desenvolvimento integral das(os) estudantes.

## PARA EXPLORAR

Coordenar a educação



Colaborar entre as áreas e redes



Articular e fazer parcerias



# Coordenar a educação

A coordenação é **uma das principais instâncias responsável pela harmonia entre os princípios, diretrizes, normas e formas de funcionamento instituídos pelos entes estadual e nacional e os sonhos, desejos, interesses, dilemas e desafios vividos pelas diferentes comunidades escolares no território local.**

Desse esforço pode emergir uma proposta pedagógica na rede que seja representativa, significativa, coerente e consistente.

É importante lembrar que esse tipo de atuação coordenada não deve reduzir a autonomia, a cultura organizacional e demais especificidades das unidades escolares. Pelo contrário! É preciso reconhecê-las e legitimá-las naquilo que podem oferecer de mais potente à política educacional da rede.

É também a partir da atuação coordenada da gestão pedagógica que distintas políticas, programas e projetos podem existir, tendo o direito à aprendizagem e à equidade na distribuição de oportunidades educacionais como horizonte ético comum.



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

Definir prioridades que estejam embasadas em indicadores (educacionais, socioeconômicos, culturais, étnico-raciais, dentre outros) e demais dados contextuais, buscando distribuir de maneira equânime oportunidades e recursos educacionais.

A ferramenta **Índice de Oportunidades da Educação Brasileira (Ioeb)** possibilita um diagnóstico da localidade em sete dimensões: *atuação com foco na equidade; estrutura do sistema de ensino; clima escolar; parcerias; práticas de participação; práticas educativas; e recursos para a educação.* Recomenda-se que o instrumento seja preenchido por uma comissão heterogênea – organizada pela equipe da secretaria de educação –, a fim de capturar diferentes olhares sobre a diversidade existente no próprio município. Uma vez preenchido o formulário, a ferramenta permite visualizar qual a dimensão mais fragilizada e, assim, a comissão consegue determinar prioridades e avançar em planos de ação factíveis com a demanda de cada território. A ferramenta acompanha um guia para apoiar sua utilização. Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

- Elaborar/revisar diretrizes curriculares e orientações pedagógicas a partir de processos participativos que envolvam os atores da rede.

Exemplo: encontros regulares com as equipes de gestão escolar, bem como formação docente para revisar constantemente a documentação escolar municipal, de acordo com suas especificidades

- Apoiar/orientar/ser parceiro das escolas na elaboração de seus projetos político-pedagógicos. Identificar potencialidades, fragilidades e desafios no ensino e aprendizagem das escolas da rede por meio de instrumentos diagnósticos e mecanismos de participação e de escuta. Exemplos: trabalho de campo intensivo, a partir de visitas regulares às escolas; diálogos que apoiem os projetos pedagógicos
- Reconhecer boas práticas existentes na rede, a fim de fortalecer uma cultura de colaboração intra e entre escolas, podendo tais experiências servirem de subsídio à modelagem de políticas e propostas educacionais com maior escala local. Exemplo: encontros entre escolas, por territórios educativos

- Estruturar, colaborativamente, programas e projetos educacionais com foco no ensino e aprendizagem. Exemplo: programa de formação de professoras(es) a partir das demandas identificadas
- Apoiar a atribuição do sentido educativo e pedagógico de setores e programas da secretaria que, à primeira vista, são assimilados por sua dimensão técnica e administrativa (como Pnae e Pnate), buscando valorizar seus conhecimentos e funções para o sucesso escolar das(os) estudantes. Exemplo: encontros entre as equipes de diferentes áreas
- Acompanhar a implementação dos programas, projetos e planos de ação da secretaria, avaliando se são coerentes com seus propósitos, a saber: a garantia dos direitos de aprendizagem e desenvolvimento integral das(os) estudantes. Exemplos: instrumento de registro das ações, cronograma e acompanhamento (planilha)
- Elaborar/orientar colaborativamente o processo de avaliação do ensino e da aprendizagem nas escolas da rede. Exemplos: elaboração de proposta metodológica de avaliação das escolas da rede, definição de indicadores a serem acompanhados e avaliados

# Colaborar entre as áreas e redes

O **regime de colaboração** é importante para que as desigualdades de acesso e oportunidades que a(o) estudante pode desenvolver não estejam limitados às condições educacionais das diferentes regiões e à localização geográfica. A colaboração está presente desde a formulação de políticas educacionais até a implementação de propostas e programas educacionais que envolvam os entes da federação, para que haja maior coerência entre redes e sistemas de ensino.

A abrangência, complexidade, diversidade e busca pela equidade na oferta da educação no País, caracterizadas pelo compartilhamento de responsabilidades e competências entre União, estados e municípios, impõem a necessidade de articulação entre os atores.

Acesse a **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz** para saber mais sobre **transferências legais**. Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

- Buscar articulação e alinhamento entre o currículo da rede e as diretrizes curriculares estadual e nacional. Exemplo: seminários de compartilhamento entre redes municipal e estadual
- Fazer uso de indicadores educacionais e sociais para apoiar a produção de políticas, programas e projetos nas escolas e na rede. Exemplos: Saeb, Inep, Ioeb, IBGE
- Atuar em parceria com demais áreas e setores da secretaria/prefeitura para que programas federais e estaduais estejam em consonância com as finalidades educativas da rede. Exemplo: formação sobre a função educativa do Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae), do Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (Pnate) e do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), dentre outros
- Construir ações e propostas pedagógicas para garantir o direito democrático à educação, a partir da colaboração entre municípios ou entre município e estado. Exemplos: consórcios e arranjos educacionais, parceria entre municípios próximos e de pequeno porte para realizar formação continuada das redes



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

Fazer uso das orientações e da assistência técnica fornecidas pelo MEC/FNDE para a elaboração de propostas e recomendações pedagógicas em âmbito local. Exemplos:

- Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. Acesse [aqui](#)
- Recomendações para Proteção e Segurança no Ambiente Escolar. Acesse [aqui](#)
- Compromisso Nacional Criança Alfabetizada. Acesse [aqui](#)

# Articular e fazer parcerias

Mesmo sendo a escola a principal responsável pela provisão do direito à educação escolar, demais atores sociais vão contribuir para uma agenda que é pública, portanto, de interesse de todas e todos, dado o seu potencial de retorno para o desenvolvimento local, regional e nacional.

Estabelecer a articulação e parceria com organizações governamentais, entidades e grupos organizados da sociedade civil, empresas, comunidades e as diversas famílias permite que a educação vá além dos portões da escola e dialogue com outros organismos da sociedade.

Uma dessas formas de aproximação e diálogo é a **intersectorialidade** que, como prática de gestão, possibilita a constituição de espaços compartilhados de decisão entre a educação e as diferentes instituições e setores do governo que atuam na formulação, implementação e acompanhamento de políticas públicas (saúde, assistência social, cultura, trabalho, dentre outras). Estabelecer esse tipo de parceria complementa, fortalece e aprimora as condições de ensino e aprendizagem na rede e o desenvolvimento integral das(os) estudantes.

**Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação**, para saber mais sobre esse e outros conceitos-chave. Acesse [aqui](#).



**PARA INSPIRAR**

Nos Estados Unidos há diversos exemplos **de parceria entre universidades e distritos regionais para o desenvolvimento de lideranças da gestão escolar**. Tal **articulação** envolve um **conjunto de políticas públicas de alta alavancagem**, como financiamentos, conteúdos de formação ligados às normas, currículo relevante e coerente, foco na equidade e reforma escolar, aprendizagem a partir de problemas, trabalho baseado em projetos que simulam a realidade escolar, estágios, mentoria, avaliações de desempenho etc. Para saber mais, acesse o material **Desenvolvendo lideranças escolares efetivas**, do *Learning Policy Institute*, traduzido pelo Centro Lemann (2022). Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

- Estabelecer parcerias com as escolas da rede para:
  - Reconhecer suas demandas e prioridades pedagógicas
  - Apoiá-las em seus projetos educativos, incentivando que busquem estruturar em seu interior mecanismos de participação
  - Identificar as necessidades formativas que favoreçam os processos de ensino e aprendizagem na rede

### Exemplos:

- ✓ Orientação para a criação de conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmios estudantis, dentre outros
- ✓ Orientação para o diálogo com as famílias e a sua participação na escola, bem como o acompanhamento e suporte à trajetória escolar das(os) estudantes

- Conhecer e estabelecer articulações e parcerias com entidades, associações, movimentos, demais grupos organizados e lideranças locais

### Exemplos:

- ✓ Ações e propostas pedagógicas que levem em conta as potencialidades do território (bibliotecas, centro esportivo, centro cultural, dentre outros)
- Mapear e conhecer os entornos escolares a fim de estabelecer parceria com instituições e setores governamentais para complementar, fortalecer e aprimorar as condições de ensino e aprendizagem na rede

### Exemplos:

- ✓ Parcerias com diferentes equipamentos públicos
- ✓ Planejamento modelo para que cada escola consiga organizar reuniões multissetoriais (UBS, Cras, Creas, dentre outros)



# RIO DO APRENDIZADO

***Avaliar e identificar as necessidades de aprendizagem das(os) estudantes para direcionar as práticas pedagógicas***

## O que é?

Métodos de avaliação e acompanhamento para garantir o direito às aprendizagens das(os) estudantes. Podem ser diagnósticos, somativos, formativos ou normativos, a depender da intencionalidade. De qualquer forma, nenhum deles é suficiente quando isolado, são sempre complementares.

## Por que fazer isso?

Avaliar e acompanhar o processo de aprendizagem de todas as crianças, adolescentes e jovens garante um diagnóstico que possibilita revisar ações tanto das equipes docentes como das equipes da rede. Também aponta para fragilidades e potências na formação docente, direcionando para melhorias e indicando quais professoras(es) podem ser referências no território. Identifica e compartilha práticas que assegurem a participação ativa das(os) estudantes.

## PARA EXPLORAR

**Acompanhamento da aprendizagem**



# Acompanhamento da aprendizagem

A gestão pedagógica precisa ter um **olhar macro sobre seu território** e, ao mesmo tempo, ter **informações atualizadas das escolas** sobre os desafios e aprendizagens das(os) estudantes para **garantir seus direitos educacionais**. Além de assegurar a participação da maioria das(os) estudantes nas avaliações externas de larga escala, **a gestão pedagógica municipal ou estadual precisa focar em obter informações complementares e mais detalhadas em relação aos processos de aprendizagem**.

Ou seja, o acompanhamento das aprendizagens por parte das equipes de gestão educacional é fundamental para o desenvolvimento e implementação de um planejamento mais efetivo. A fim de obter essas informações, muitos municípios realizam avaliações locais. Essas avaliações, além de censitárias, precisam ter uma matriz que dialogue diretamente com o currículo, ou seja, que tenha coerência com aquilo que se ensina em sala de aula.

O trabalho pedagógico, muitas vezes, é pautado pelos descritores das avaliações. Assim, as atividades de sala de aula correm o risco de se reduzirem a meros treinos para a realização de exames. Para haver coerência, as avaliações devem ser consequências do que está sendo trabalhado em sala que, por sua vez, deve ser fruto de planejamentos curriculares.

Vale ressaltar que esses indicadores exibem apenas uma fotografia e que se faz necessária uma intervenção mais aprofundada para garantir os direitos de aprendizagem de crianças, adolescentes e jovens. Por exemplo: uma escola que apresenta baixos indicadores pode demandar insumos de infraestrutura e condições básicas, enquanto em outra a questão identificada pode estar relacionada à formação docente adequada e ao apoio pedagógico. Veja, em ambos os casos o objetivo é alcançar avanços na aprendizagem, mas as causas das dificuldades podem ser diversas e a gestão pedagógica precisa identificá-las.

Avaliar e acompanhar o processo de aprendizagem de todas as crianças, adolescentes e jovens garante:

- Um diagnóstico que, por sua vez, possibilita revisar ações tanto das equipes docentes como das equipes da rede
- Identificar fragilidades e potências para a formação docente – em que precisamos melhorar e quais professoras(es) podem ser referências no território?
- Identificar e compartilhar práticas que assegurem a participação ativa das(os) estudantes



## NA PRÁTICA

**1º passo** – realizar um diagnóstico da rede vinculado aos resultados é importante:

- Como se dá a evolução do Ideb da rede? E das escolas? Há uma análise prévia da série histórica do município?
- É possível identificar ações realizadas que coincidem com melhoras ou retrocessos do indicador?
- Há disparidade em relação ao Ideb das escolas?
- Onde se localizam as escolas com Ideb mais baixo?
- E as que apresentam índices mais altos?
- Há uma relação de territorialidade?

Como pensar a equidade a partir desses dados? Como tem sido a evolução das aprendizagens?

**2º passo** – a partir do diagnóstico realizado sobre as informações do território, a gestão pedagógica da secretaria precisa definir equipes de acompanhamento às escolas, de forma a garantir o fluxo de informações e o diálogo entre todas as instâncias do sistema educacional.

**3º passo** – uma vez que a equipe esteja organizada, é preciso **montar uma rotina de visitas de campo**. Dessa forma, a equipe da secretaria constrói vínculos com as escolas que acompanha e atua colaborativamente junto a elas. Que ações tomar frente à realidade de cada escola?

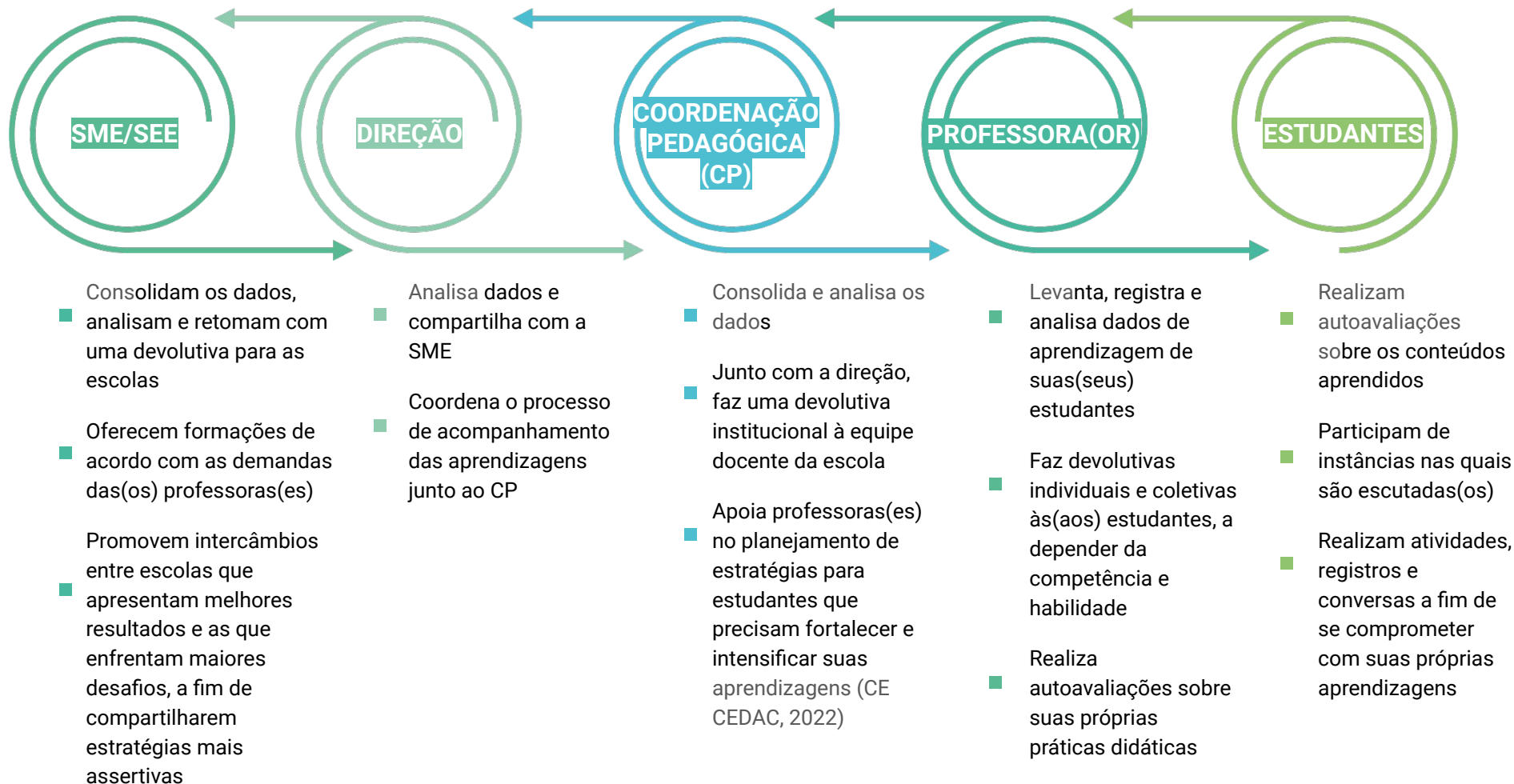
**4º passo** – promover encontros entre as equipes das secretarias responsáveis pelo trabalho em campo e as equipes de gestão escolar de cada território. Assim, constroem juntas objetivos e planos de ação que possibilitem intervenções mais assertivas em sala de aula.

**5º passo** – a partir dos processos da escola que contemplam as **autoavaliações de professoras(es) e estudantes**, além de instâncias de escuta desses atores, **é preciso um fluxo de devolutivas que chegue de volta às(aos) estudantes em intervenções pedagógicas**.

O **Caminho do Cuidado** – *Gestão estratégica e acolhedora de pessoas* aborda os **formatos de autoavaliações**. Acesse [aqui](#).



Organizar, mapear e refletir sobre as diferentes dimensões nos fluxos de devolutiva garantem uma visão sistêmica do processo. Para tomar decisões mais assertivas, que possam impactar a aprendizagem de todas(os) as(os) estudantes, é preciso partir da análise dos resultados das avaliações. Falamos de uma perspectiva de **avaliação entendida como formativa** – de acompanhamento das aprendizagens para planejar intervenções que promovam a continuidade da aprendizagem –, na qual a ideia não é ranquear para premiar ou procurar culpados para os maus desempenhos, mas **traçar ações coletivas para promover o avanço e diminuir as desigualdades**.





## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

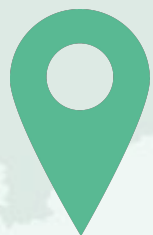
É importante contemplar com maior frequência as escolas que estão em localizações mais remotas, já que, muitas vezes, ficam isoladas e invisibilizadas por terem, geralmente, menos matrículas. Para garantir equidade, é fundamental acompanhá-las de forma a apoiá-las em suas demandas, que devem ser diferentes das demandas das escolas centrais e urbanas.



## PARA APROFUNDAR

Nas visitas às secretarias pode-se solicitar à gestão escolar que preencha instrumentos de observação para identificar demandas e se planejar para atendê-las. No livro *Direção para os novos espaços e tempos da escola* (CE CEDAC, 2022) há exemplos de diversos instrumentos de observação que podem ser utilizados para melhorar os espaços escolares.

Assista aos vídeos desta *playlist*: **O que precisa mudar nas avaliações brasileiras?** Inovação em Avaliação Educacional. Acesse [aqui](#).



# ÁRVORE DO SABER

***Construir um currículo de forma colaborativa que dialogue com a realidade e seja diverso***

## O que é?

O currículo é instrumento irradiador e impulsionador das propostas e práticas didáticas, pedagógicas e administrativas da escola, a ponto de as(os) profissionais precisarem sempre se perguntar se suas propostas e intervenções dialogam com os princípios, valores e diretrizes dispostos na proposta curricular da rede. Buscar essa interface favorece que a política educacional do município seja organizada a partir de uma perspectiva sistêmica, havendo certo entrelaçamento que vai do micro ao macro, ou seja, do planejamento da(o) professora(or) ao currículo da rede.

## Por que fazer isso?

Além de ser bastante formativo participar da construção do currículo, por gerar aprendizagens à medida que as pessoas exercem o direito à participação e disponibilizam recursos (intelectuais e criativos) que podem potencializar sua proposta, fazer parte do processo de (re)elaboração amplia as chances de que ele seja implementado pelas escolas. É ainda uma oportunidade para colocar em discussão expressões – como competência, habilidade, aprendizagem, desenvolvimento, dentre outras –, cujo entendimento precisa ser pactuado pelas(os) envolvidas(os).

## PARA EXPLORAR

**Construir currículo integral**



**Fomentar saberes decoloniais**



**Construir o currículo coletivamente**



# Construir currículo integral

**Que sujeitos desejamos formar e para qual sociedade?** Refletir sobre essa pergunta é essencial para traçarmos os rumos de um projeto de educação embasado nos princípios de qualidade e equidade.

Aprovada em 2017, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) tornou-se referência nacional para a elaboração dos currículos das redes públicas de educação, definindo direitos de aprendizagem a serem desenvolvidos pelas(os) estudantes ao longo de toda a escolaridade da Educação Básica.

Diferentemente do paradigma de educação do passado – que ainda está presente entre nós –, centrado no acúmulo e memorização de conteúdos e informações, a **BNCC inova ao enfatizar que o processo de ensino e aprendizagem deve ter como fundamento o desenvolvimento de habilidades, competências e atitudes pelas(os) estudantes.**

Mas o que isso significa? Longe de uma interpretação mecânica e meramente pragmática, esse tipo de abordagem defende a ideia de **aprendizagem em sentido amplo e integral**, em que o saber, o saber ser, o saber fazer e o saber conviver são dimensões fundamentais para o desenvolvimento pleno dos sujeitos, de modo que precisam ser considerados conteúdos de aprendizagem pelas escolas.

Desse modo, a abordagem por competências e habilidades da BNCC dialoga com esses pressupostos, à medida que **pensar, participar, indagar, inferir, comparar, analisar, sugerir, informar-se, encantar-se, imaginar, ouvir, trocar, negociar, argumentar**, dentre outros verbos, expressam conceitos, procedimentos e atitudes fundamentais no processo de construção de conhecimento pelas(os) estudantes; na maneira como se apropriam, movem-se e se relacionam com o conhecimento; e, ainda, para construírem princípios e valores intrínsecos à cidadania e à convivência democrática, que, não isenta de conflitos, faz-se necessária dentro e fora do espaço escolar.



Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Acesse [aqui](#).

# Fomentar saberes decoloniais

Nas interações entre estudantes, entre estudantes e todas(os) as(os) adultas(os) da escola que desempenham função educadora, e entre as(os) próprias(os) educadoras(es), o conhecimento ocupa lugar central nessa história. Mas é necessário redimensionar a noção de conhecimento. Isso porque, durante muito tempo – e ainda hoje –, **existiu certa centralidade em torno dos conhecimentos historicamente produzidos pela Europa e pelos Estados Unidos, como se somente essas regiões do planeta tivessem construído linguagem, história e saberes**. Esse tipo de concepção de conhecimento impactou – e impacta – negativamente as trajetórias pessoal e coletiva de muitos sujeitos e grupos (com destaque para negras/os e indígenas) que, ao frequentarem a escola, foram compulsoriamente expostos a uma visão de mundo alicerçada no racismo que demarcou as fronteiras de quais povos e civilizações produziram conhecimentos e quais não.

Ao sustentar esse tipo de formulação excludente de conhecimento, **a escola reproduz e alimenta o racismo, ficando à margem do processo educativo uma infinidade de conhecimentos, repertórios e saberes de demais grupos, povos e civilizações**, que, muitas vezes, possuem aproximação com as experiências de vida das(os) próprias(os) estudantes.

Podemos chamar isso de **epistemicídio**, como nos ensina a ativista e intelectual Sueli Carneiro (2020), ao descrever o processo de apagamento e morte do conhecimento produzido por negras e negros no País.

O Brasil é um país cuja multiculturalidade, pluralidade racial e diversidade de conhecimentos é uma marca. Isso precisa ser reconhecido e valorizado pelos currículos das redes, visto que é também uma diretriz da BNCC e encontra lastro na Constituição Federal de 1988 e nas **leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008**.

Essas leis instituem que **a diversidade étnico-racial, as contribuições dos povos africanos, afro-brasileiros e indígenas e as identidades culturais das(os) estudantes precisam ser promovidas pelo currículo das escolas**, a fim de superar a perspectiva eurocêntrica e colonial que, historicamente, orientou o projeto de educação no País.



Conheça o currículo antirracista da EMEI Nelson Mandela, de São Paulo. Acesse [aqui](#).

Todo esse tipo de abordagem de educação traz consigo uma concepção de estudante. E qual seria? **A de que são sujeitos com conhecimentos e experiências prévias, que precisam ser mobilizados a aprender, a ter expectativas positivas para com sua trajetória escolar e a se corresponsabilizarem por ela.**

De maneira homológica, para que as(os) estudantes possam usufruir dos direitos de aprendizagem expressos pela BNCC, também suas(seus) professoras(es), gestoras(es) escolares, demais profissionais da escola e gestoras(es) educacionais da secretaria precisam desenvolver certas habilidades e competências. Para que isso ocorra, é preciso que haja uma proposta de **formação continuada consistente, direcionada a essas(es) profissionais.**

O **Caminho do Cuidado** – *Gestão estratégica e acolhedora de pessoas* fala sobre **formação continuada e de lideranças para a equidade.**

Acesse [aqui](#).



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

**Promova encontros de conversa e ampliação de materiais disponíveis para contemplar esses conhecimentos. A seguir, alguns exemplos.**

- *Podcast*: Projeto Querino. Acesse [aqui](#)
- Unesco e UFSCcar: coleção História Geral da África. Acesse [aqui](#)
- Cultura indígena: de planos de aula a *podcasts*, materiais exaltam a importância dos povos originários. Acesse [aqui](#)
- Conhecer as especificidades territoriais a fim de valorizar suas culturas locais e pensar em políticas públicas que respondam às demandas locais para repensar currículo e avaliação. Acesse [aqui](#)



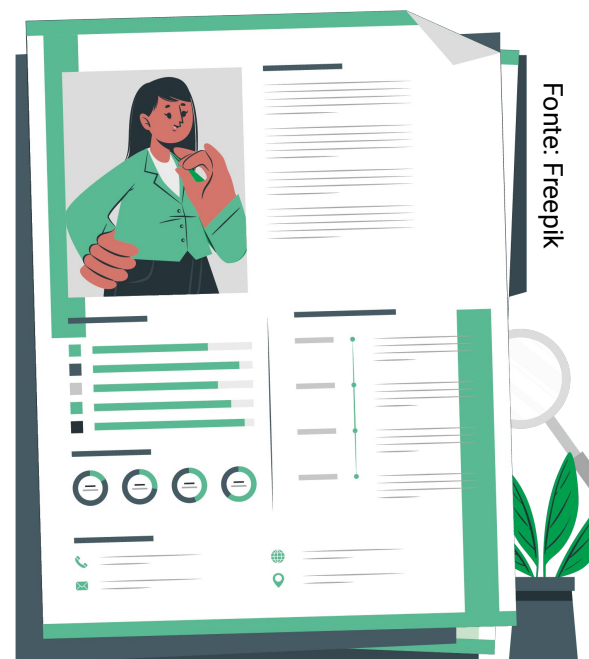
### Você sabia que existem diferentes níveis de currículo?

São eles:

- **Currículo formal**, que prevê um conjunto de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes imprescindíveis à formação integral das(os) estudantes
- **Currículo real**, que corresponde à maneira como a “prescrição” formal ganha vida no dia a dia da escola, nas relações e experiências entre estudantes, entre estudantes e as(os) adultas(os), e entre as(os) estudantes e o conhecimento
- **Currículo oculto**, que tem a ver com os conhecimentos e vivências que não estão inscritos no currículo e nem sempre estão acessíveis aos olhos das(os) educadoras(es) e que podem afetar – positiva ou negativamente – o processo de aprendizagem das(os) estudantes

O racismo; a discriminação de gênero, de identidade de gênero e de orientação sexual; o capacitismo; e a xenofobia, dentre outras marcas de exclusão, opressão e violência, nem sempre aparecem de forma explícita no cotidiano da escola,

manifestando-se de maneira velada e silenciosa, portanto, como currículo oculto. Por outro lado, também podem constituir esse tipo de currículo os saberes, as práticas e repertórios sociais e culturais locais, que nem sempre são de conhecimento das escolas e que podem ser importantes fontes de apoio à resolução desse tipo de conflito.



# Construir o currículo coletivamente

Para que o currículo seja representativo e significativo, é primordial que sua construção seja feita de maneira colaborativa, envolvendo os diferentes atores. É imprescindível contar com a representação das(os) estudantes, tendo em vista que estão no centro de todo o processo educativo. Criar condições para a participação é uma maneira de respeitar e promover o princípio da gestão democrática na rede. Isto é, o documento precisa ser fruto de um processo de debate e deliberação pública, em que todas(os) possam expressar desejos e desafios para a efetivação de uma educação de qualidade e equidade.

Vale endossar que o currículo local precisa estar lastreado pelas competências e habilidades previstas na BNCC e nas diretrizes curriculares do estado, uma forma de fazer valer o princípio constitucional de regime de colaboração. No entanto, é preciso que a proposta curricular da rede **dialogue com as características e realidade local, atenta às potencialidades e vulnerabilidades do contexto.**



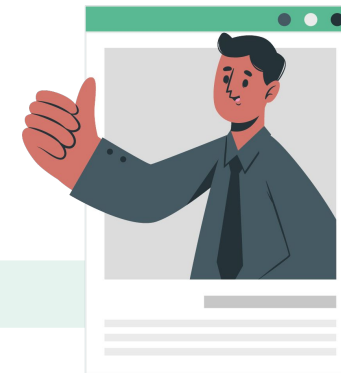
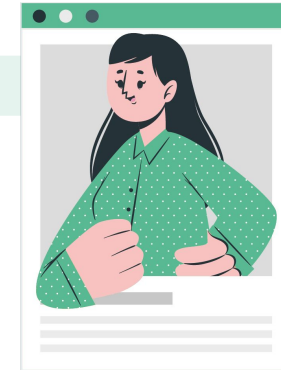
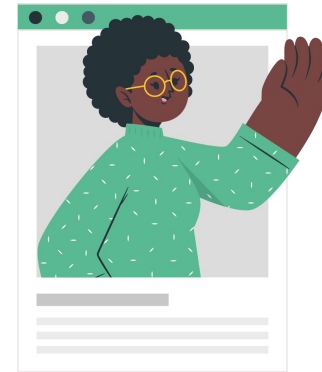
## NA PRÁTICA

- Planejar os tempos e espaços e utilizar uma metodologia de participação é importante para os encontros de reelaboração do currículo, como fóruns, debates, assembleias, audiências públicas, consultas etc.)
- Reunir em um mesmo ciclo de encontros professoras(es), coordenadoras(es), diretoras(es) e secretaria, quando a rede de educação é pequena. No caso de um município de grande porte, pode ser mais adequado “reproduzir” o ciclo de encontros a partir de uma organização das escolas por setores, ajustando a quantidade de encontros às condições reais da secretaria em viabilizá-los
- Desenvolver uma linguagem acessível de registro do currículo, tendo em vista que a intenção é que o documento seja consultado sistematicamente pelas escolas, servindo como referência, especialmente, para a (re)elaboração de seus PPPs



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

Para a construção de um currículo comprometido com o direito à aprendizagem e à educação integral, e com a equidade social, é fundamental garantir a participação de pessoas negras e indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIA+, migrantes, refugiadas(os), dentre demais grupos histórico e socialmente vulnerabilizados e excluídos.



Fonte: Freepik

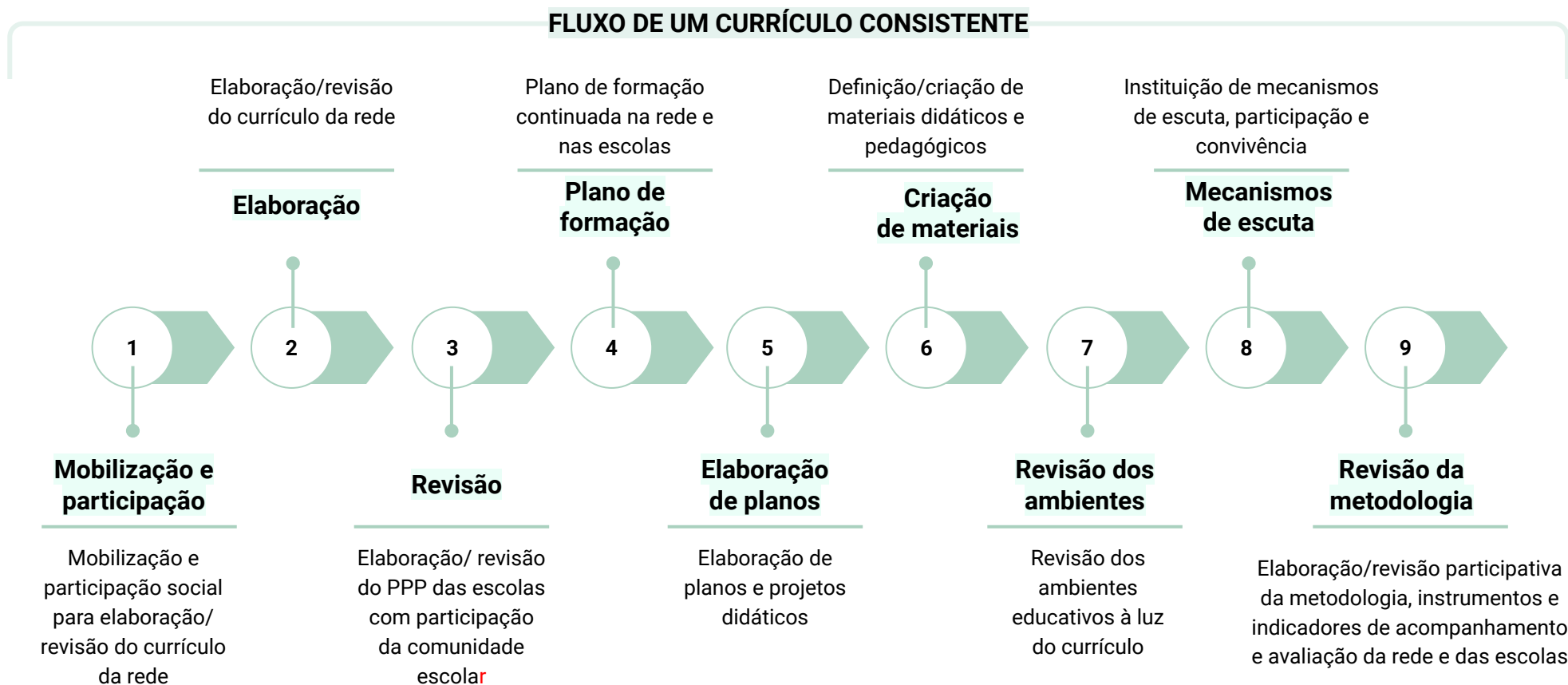


## PARA INSPIRAR

Existem vários exemplos práticos de como promover a participação ativa e a colaboração das(os) estudantes para construção do currículo. Em Serra (ES), o modelo horizontal das decisões tomadas na escola se baseia em articulação e corresponsabilidade entre gestoras(es) e estudantes. Veja esse e outros exemplos nesta matéria do Porvir (2022). Acesse [aqui](#).

Ter o currículo construído não garante que, automaticamente, as escolas passem a oferecer uma educação de qualidade e equidade. É preciso planejar e implementar todo um **percurso formativo** que conduza a proposição do currículo à aprendizagem das(os) estudantes. **Ou seja, é necessário criar condições institucionais para que o currículo possa existir de fato no cotidiano das comunidades escolares: na organização dos tempos e espaços; no clima escolar; nas relações entre os sujeitos; nos agrupamentos; nos materiais e acervos, dentre outros.**

A seguir, um fluxo que demonstra como a existência de um currículo consistente pode incidir nas propostas e práticas das escolas, de modo que as diversas dimensões da vida escolar possam espelhar os princípios, valores e diretrizes inscritos na proposta curricular e avançar na abordagem de currículo por competências.





# FLORESTA DAS POTÊNCIAS



***Fortalecer as potências das(os) educadoras(es) e desenvolver competências e habilidades para serem exemplos às(aos) estudantes***

## O que é?

É a **formação continuada**, o processo constante de desenvolvimento profissional docente que acontece dentro e fora da escola. Para que seja continuada, é importante que as redes constituam uma cadeia formativa em que se estruture uma equipe de formadoras(es) das secretarias, responsáveis pela formação de gestoras(es) escolares que, por sua vez, formam suas equipes escolares de modo sistêmico.

## Por que fazer isso?

O exercício da profissão docente está sempre em movimento. Isso significa dizer que, embora possam estar qualificadas(os), professoras(es) aprendem todos os dias, no cotidiano de suas rotinas. Lidar com uma diversidade de pessoas e desafios exige atualização constante. A formação continuada possibilita, além dessa atualização, o compartilhamento de saberes, encontro de diferentes contextos e ampliação das possibilidades didáticas.

## PARA EXPLORAR

Definir os objetivos



Planejar as formações



# Definir os objetivos

A formação continuada direcionada às(aos) profissionais da educação – o que inclui a própria equipe da secretaria – é fundamental para que o currículo da rede seja vivo nas comunidades escolares.

Se temos em conta que as aprendizagens essenciais compreendem comportamentos e habilidades ligadas aos diversos campos de conhecimentos e experiências, **professoras(es), gestoras(es) escolares e gestoras(es) educacionais da secretaria terão que desenvolver e/ou ampliar competências para atender a esse propósito?**

Isto quer dizer que não basta a existência de um currículo arrojado se a rede não prevê uma **proposta intencional e contínua de formação que busque harmonizar a atuação das(os) profissionais aos princípios, valores e diretrizes da proposta curricular**. Ou seja, não é suficiente mudar os parâmetros formais da educação municipal se permanecem inalteradas concepções e práticas em torno de como se ensina, aprende-se e se avalia na escola.

Sabemos que o fator tempo é um recurso bastante escasso nas escolas e na rede. Para além de abrir novas “janelas” de formação, é preciso pensar sobre como revitalizar e potencializar os tempos e espaços já instituídos pela nossa legislação, que prevê formação continuada em serviço.



## PARA INSPIRAR

A prefeitura de São Paulo fechou uma parceria, em 2022, com o Instituto Singularidades e o *Transformative Learning Technologies Lab* (TLTL), da Universidade de Columbia (EUA),

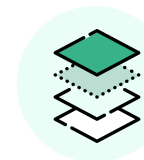
para um projeto-piloto de formação “mão na massa” a educadoras(es), com ferramentas de última geração em robótica, prototipagem, fabricação digital, marcenaria, dentre outras. Foram 140 profissionais impactados, incluindo diretoras(es), coordenadoras(es) e professoras(es) de ciências do Ensino Fundamental I e II, de 26 escolas das 13 diretorias regionais de ensino (DRE) e gestoras(es) da secretaria. Ao final do projeto, estas(es) serão multiplicadoras(es) em cada uma de suas respectivas DRE, com conteúdos que unem os currículos de ciências e tecnologia, de forma que consigam aplicar os conhecimentos em suas escolas. Acesse [aqui](#).



### NA PRÁTICA

- Definir os objetivos de aprendizagem da formação que englobam um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes ou competências que se espera que as(os) estudantes adquiram
- Desenhar formatos e estratégias que sejam mais assertivos para alcançar o propósito. Nem sempre o formato de palestra ou exposição oral centrada em uma pessoa é o mais apropriado. Criar espaço para que as(os) participantes reflitam e discutam entre si pode ser mais produtivo e aumenta o engajamento. O compartilhamento de experiências da própria rede valoriza as práticas já existentes e promove a troca
- Mobilizar e articular os saberes e inteligências das equipes escolares em favor da proposta de formação. Isso pode tornar o percurso formativo mais rico, dinâmico, colaborativo e produtivo, permitindo que a rede se reconheça como uma comunidade de aprendizagem capaz de identificar e endereçar ações educativas frente as suas necessidades, problemas e possibilidades

- Definir tempos e movimentos, assim como recursos (materiais, espaços e outros) que façam sentido com os propósitos da formação
- Assegurar a continuidade da formação para a garantia da aprendizagem e progressão nos conhecimentos e experiências, diferentemente de um evento ou atividade pontual que pode não dar conta da complexidade da temática
- Promover devolutivas às escolas para que a gestão escolar repasse à equipe docente, de modo que as práticas pedagógicas sejam aprimoradas e melhorem os resultados das(dos) estudantes



### PARA APROFUNDAR

Práticas de formação a partir do conceito de homologia de processos. Acesse [aqui](#).

# Planejar as formações

Ao pensar a formação continuada com foco no desenvolvimento de habilidades e competências das(os) profissionais da educação da rede, é fundamental levar em conta: o **diagnóstico**, o **planejamento**, a **implementação** e o **acompanhamento e avaliação** da formação.

DIAGNÓSTICO	PLANEJAMENTO	IMPLEMENTAÇÃO	ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO
<p>Identificar as necessidades formativas da rede com escuta do corpo docente e especialmente das(os) estudantes.</p> <p>Mapear as práticas que são desenvolvidas pelas escolas e que estão em consonância com o currículo e as que não estão.</p> <p>Descobrir quais habilidades e competências as equipes precisam desenvolver para uma aprendizagem e desenvolvimento integral das(os) estudantes.</p>	<p>Definir indicadores e instrumentos pode ser relevante para identificar os resultados e efeitos da formação nas aprendizagens e no desenvolvimento integral das(os) estudantes, por exemplo: indicador de frequência, satisfação das(os) professoras(es) nas formações.</p> <p>Identificar o nível de incidência da formação na rotina da escola, por exemplo: mensurando se houve um aumento e melhora das atividades de leitura na rotina semanal das(os) professoras(es) depois de iniciada a formação.</p>	<p>Ajustar o planejamento de acordo com cada contexto e adaptar, caso ocorram eventos não previstos. Por exemplo: garantir acesso às escolas em comunidades ribeirinhas amazônicas, onde os rios estão passando por períodos de seca.</p>	<p>Definir as competências, habilidades e conteúdos que serão desenvolvidos.</p> <p>Desenhar as estratégias de formação e quais recursos podem ser usados.</p> <p>Garantir as condições, logística e os espaços institucionais necessários para viabilizar a formação.</p> <p>Engajar as equipes para garantir maior presença e participação.</p>



## NA PRÁTICA

- **Oficinas temáticas:** é um tipo de proposta de ensino e aprendizagem centrada na interação entre teoria e prática, entre conhecimento e experimentação. É comum que as oficinas temáticas envolvam situações contextualizadas em que as(os) participantes terão que colocar em ação seus repertórios para solucionar problemas – o popularmente chamado “mão na massa”
- **Seminário de compartilhamento de práticas:** é um espaço que tem como propósito evidenciar e divulgar práticas exitosas de educação, além de ensejar trocas e colaboração entre profissionais da rede
- **Propostas/atividades de ampliação cultural:** são momentos de formação em que as(os) participantes fazem imersões nas expressões artístico-culturais, com intenção de ampliar seus conhecimentos e repertórios, possibilidades de diálogos e mediação junto às(aos) estudantes, em torno dos produtos culturais (literatura, cinema, música, dança, dentre outros)
- **Caso didático (ou caso de ensino):** tem como proposta mobilizar os saberes e repertórios das(os) participantes para a análise de situações-problema. É um tipo de metodologia com potencial de acionar em profundidade habilidades e competências das(os) educadoras(es), que, diante de um contexto situacional hipotético (ou não), deverão fazer uso de recursos como análise, comparação, inferência, argumentação, formulação de solução etc.
- **Palestras com especialistas:** é uma forma de comunicação oral que tem como propósito compartilhar conhecimentos e informações sobre um assunto ou tema específico. A palestra pode ser mais expositiva ou buscar maior interação com o público
- **Trabalho de campo nas escolas (visita pedagógica):** é um tipo de atividade exploratória e investigativa no ambiente escolar, que busca aproximar teoria e prática. É um instrumento didático que compreende que os fenômenos educativos, sociais, culturais e afetivos que atravessam o espaço da escola constituem-se elementos preciosos de observação, análise, reflexão e intervenção pedagógica



## NA PRÁTICA

### Estratégias de formação ampliadas

- **Consulta pública de educação:** é um mecanismo de diálogo e participação que busca acolher as contribuições sobre determinado assunto, podendo esta colheita apoiar a tomada de decisão das(os) gestoras(es)
- **Fórum de educação:** é um ambiente de participação que, além das(os) profissionais da educação, pode envolver demais setores da sociedade. É um espaço para discussão, proposição, acompanhamento e avaliação da educação no território
- **Trabalho de campo na comunidade:** é um tipo de atividade exploratória e investigativa que se dá na comunidade, buscando uma aproximação com a realidade social local. É um instrumento didático que compreende que os fenômenos sociais, culturais e afetivos do território possuem intrínseca relação com a escola, constituindo-se espaço relevante de aproximação, observação, análise, reflexão e intervenção



Fonte: Freepik

# Checklist da Trilha dos Saberes

## Gestão pedagógica integral

Sabe aquela lista que fazemos quando viajamos, para nos organizar e lembrar o que já temos e o que precisamos adquirir? Então, o **checklist da Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral** ajuda a mapear o que já foi feito em sua secretaria e o que ainda pode ser desenvolvido.

Haverá três perguntas em cada local. O **ícone verde deve aparecer quando a resposta for positiva; ou o ícone vermelho quando a resposta for negativa**. Sugerimos iniciar a jornada pelo local com menos respostas positivas.

### PICO DA APRENDIZAGEM DAS(OS) ESTUDANTES



A secretaria de educação tem um propósito focado no aprendizado das(os) estudantes?



A secretaria faz um diagnóstico escutando as comunidades escolares e cruzando com os dados locais?



As lideranças políticas apoiam e comunicam os objetivos de aprendizagem da secretaria?



### PARQUE DAS CONEXÕES

Existem parcerias estabelecidas com organizações governamentais, entidades e grupos organizados da sociedade civil, empresas e/ou comunidades para apoiar a atuação das unidades escolares?



As boas práticas existentes na rede são conhecidas, mapeadas e incentivadas a serem replicadas?



Existem iniciativas e programas que acontecem em parceria com outras secretarias de forma institucionalizada?



### RIO DO APRENDIZADO

A equipe da secretaria acompanha as escolas em localizações mais remotas que, muitas vezes, ficam isoladas e invisibilizadas?



A gestão utiliza dados atualizados das escolas?



A gestão tem uma visão macro e sabe sobre os desafios e potenciais de cada escola?



### ÁRVORE DOS SABERES

A secretaria de educação tem um currículo próprio, construído coletivamente com diferentes representantes da comunidade escolar?



O currículo está alinhado às diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC)?



O currículo municipal valoriza a diversidade e a pluralidade racial do País? Implementa as leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008?



### FLORESTA DAS POTÊNCIAS

O currículo está nas pautas de formação continuada das equipes docentes?



Existe um planejamento e um calendário de formações?



As equipes docentes são escutadas em suas demandas formativas?



# Referências

AZEVEDO, A. R.; LIMA, M. A. B.; SANTOS, R. dos. **As escolas com localização diferenciada e o direito à educação**: um panorama (2007-2019). Cadernos de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais, v. 3, nº 4, pp. 75-126. Brasília, 2021. Disponível em: <http://cadernosdeestudos.inep.gov.br/ojs3/index.php/cadernos/article/view/4889>. Acesso em: 6 maio 2024.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Ministério da Educação: Brasília, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase>. Acesso em 6 maio 2024.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Ministério da Educação: Brasília, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 6 maio 2024.

BRASIL. **Compromisso Nacional Criança Alfabetizada**. Ministério da Educação: Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/crianca-alfabetizada>. Acesso em: 6 maio 2024.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Ministério da Educação: Brasília, 2013. Disponível em: [https://www.google.com/url?q=http://portal.mec.gov.br/index.php?option%3Dcom\\_docman%26view%3Ddownload%26alias%3D13448-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf%26limit%3D30192&sa=D&source=editors&ust=1706200231274749&usq=AOvVaw2bpUsTev4KzUeckoiBz2-E](https://www.google.com/url?q=http://portal.mec.gov.br/index.php?option%3Dcom_docman%26view%3Ddownload%26alias%3D13448-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf%26limit%3D30192&sa=D&source=editors&ust=1706200231274749&usq=AOvVaw2bpUsTev4KzUeckoiBz2-E). Acesso em: 6 maio 2024.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana**. Ministério da Educação: Brasília, 2004. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/diversas/temas\\_interdisciplinares/diretrizes\\_curriculares\\_nacionais\\_para\\_a\\_educacao\\_das\\_relacoes\\_etnico\\_raciais\\_e\\_para\\_o\\_ensino\\_de\\_historia\\_e\\_cultura\\_afro\\_brasileira\\_e\\_africana.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/diversas/temas_interdisciplinares/diretrizes_curriculares_nacionais_para_a_educacao_das_relacoes_etnico_raciais_e_para_o_ensino_de_historia_e_cultura_afro_brasileira_e_africana.pdf). Acesso em: 6 maio 2024.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB nº 9.394/1996**. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica. MEC, SEB, Dicei: Brasília, 2013.

BRASIL. **Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, 2003. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.639.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.639.htm).

Acesso em: 6 maio 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.645, de 10 de março de 2008**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, modificada pela Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena". Diário Oficial da União: Brasília, 2008. Disponível em:

[https://planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11645.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11645.htm). Acesso em: 6 maio 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, 2014. Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 6 maio 2024.

D'MASCHIO, A. L. **Corresponsabilidade e participação ativa dos alunos fortalecem o currículo e transformam a escola**.

Inovações em Educação: São Paulo, 2022. Disponível em:

<https://porvir.org/corresponsabilidade-e-participacao-ativa-dos-alunos-fortalecem-o-curriculo-e-transformam-a-escola/>.

Acesso em: 6 maio 2024.

DARLING-HAMMOND, L. *et al.* **Desenvolvendo lideranças escolares**: que tipo de aprendizagem importa? Instituto de Políticas de Aprendizagem, Fundação Wallace, 2022. Disponível em:

[https://admin.centrolemann.org.br/wp-content/uploads/2023/03/Desenvolvendo\\_liderancas\\_escolares\\_efetivas.pdf](https://admin.centrolemann.org.br/wp-content/uploads/2023/03/Desenvolvendo_liderancas_escolares_efetivas.pdf).

Acesso em: 6 maio 2024.

DIAZ, P.; PEREZ, T. (orgs.). **Coordenação pedagógica**: identidade, saberes e práticas. Editora Moderna: São Paulo, 2023. Disponível em:

<https://rodaeducativa.org.br/wp-content/uploads/2023/05/Coordenacao-Pedagogica-identidade-saberes-e-praticas.pdf>.

Acesso em: 6 maio 2024.

IOEB. **Ferramenta gratuita ajuda gestor a avaliar oportunidades educacionais no território**. Índice de Oportunidades da Educação Brasileira, 2022. Disponível em:

<https://ioeb.org.br/ferramenta-gratuita-ajuda-gestor-a-avaliar-oportunidades-educacionais-no-territorio/>.

Acesso em: 6 maio 2024.

FISCHER, H.; MONT'ALVÃO, C.; SANTOS, R. dos. **O Papel do Texto na Compreensibilidade de E-Serviços**. Ergodesign; HCI, v. 7, pp. 207-219, dec. 2019. Disponível em:

<http://periodicos.puc-rio.br/index.php/revistaergodesign-hci/article/view/1275>. Acesso em: 6 maio 2024.

FISCHER, H. **Minicurso 7 diretrizes de Linguagem Simples.**

YouTube, 2020. Disponível em:

<https://www.youtube.com/playlist?list=PL1plg4ukJWGzT8WYDKVCT-Rm3SB4GRe1y>. Acesso em: 6 maio 2024.

GARGANTINI, T.; SHERLOCK, J.; ISRAEL, D. **Guia Prático para Engajamento de Equipes.** Movimento Pessoas à Frente, 2020.

Disponível em:

<https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/guia-pratico-o-para-engajamento-de-equipes/>. Acesso em: 6 maio 2024.

GOUVEIA, M. J. A. **Intersetorialidade e a contemporaneidade.**

*In: Salto para o futuro: educação integral e intersetorialidade*, nº 13, pp. 10-16. Brasília, 2009. Disponível em:

<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000012175.pdf>. Acesso em: 6 maio 2024.

KARLA, A. **Homologias de processos: o que é e como funciona.** Blog Singularidades, 2018. Disponível em:

<https://blog.institutosingularidades.edu.br/homologias-de-processos-o-que-e-e-como-funciona-em-sala-de-aula/>. Acesso em: 6 maio 2024.

INSTITUTO SERRAPILHEIRA. **Sueli Carneiro: ciência e racismo.**

YouTube, 2020. Disponível em:

<https://youtu.be/gBYk4ePmS6s?si=Zqm5jtfrFolKRUm->. Acesso em: 6 maio 2024.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5ª ed. Editora Alternativa: Goiânia, 2004.

MATUOKA, I. **Livro “Vozes da EMEI Nelson Mandela”:** a escola pública contada por ela mesma. Centro de Referência em Educação Integral, 2023. Disponível em:

<https://educacaointegral.org.br/reportagens/livro-vozes-da-e-mei-nelson-mandela-escola-publica-contada-por-ela-mesma/>.

Acesso em: 6 maio 2024.

RESULTADOS DIGITAIS. **Metas SMART:** entenda o que são e aprenda a definir as suas. Portal RD Station: Florianópolis, 2022. Disponível em:

<https://resultadosdigitais.com.br/vendas/metas-smart/>.

Acesso em: 6 maio 2024.

MONTECHIARE, R.; LÁZARO, A. (orgs). **Educação e Práticas Comunitárias:** educação indígena, quilombola, do campo e de fronteira nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. 1ª ed.

Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais: Brasília, 2020. Disponível em:

[http://praticaseducativas.org.br/documentos/Livro\\_Digital\\_Pequisa.pdf](http://praticaseducativas.org.br/documentos/Livro_Digital_Pequisa.pdf). Acesso em: 6 maio 2024.

NERY JR, N. **Princípios do processo civil à luz da Constituição Federal.** Revista dos Tribunais: São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, R. **Cultura indígena**: de planos de aula a podcasts, materiais exaltam a importância dos povos originários.

Disponível em:

<https://porvir.org/cultura-indigena-planos-aula-materiais-pedagogicos-povos-originarios/>. Acesso em: 6 maio 2024.

PANICO, R.; PEREZ, T. (orgs.). **Direção para os novos espaços e tempos da escola**: como diretora e diretor podem atuar para uma gestão escolar com equidade. 1ª ed. Santillana Educação: São Paulo, 2022. Disponível em:

[https://www.fundacaosantillana.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Direcao\\_digital\\_new.pdf](https://www.fundacaosantillana.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Direcao_digital_new.pdf). Acesso em: 6 maio 2024.

PEREZ, T. (org.). **BNCC – a Base Nacional Comum Curricular na prática da gestão escolar e pedagógica**. Editora Moderna: São Paulo, 2018.

PEREZ, T. (org.). **Diálogo escola-família**: parceria para a aprendizagem e o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens. Editora Moderna: São Paulo, 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 em: 6 maio 2024.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Lei nº 13.005/2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. PNE em Movimento: Brasília, 2014. Disponível em:

<https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014> .

Acesso em: 6 maio 2024.

PORTAL CIDADE DE SÃO PAULO. **Prefeitura de SP, Singularidades e TLTL fecham parceria para formar professores em educação maker**. Secretaria Municipal de Educação, prefeitura de São Paulo, 2022. Disponível em: <https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/noticias/prefeitura-d-e-sp-singularidades-e-tl-tl-fecham-parceria-para-formar-professores-em-educacao-maker/>. Acesso em: 6 maio 2024.

RÁDIO NOVELO. **Projeto Querino**. Locução de Tiago Rogero. Podcast: Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://projetoquerino.com.br/>. Acesso em 6 maio 2024.

BRASIL. **Recomendações para Proteção e Segurança no Ambiente Escolar**. Ministério da Educação: Brasília, 2023. Disponível em: [https://www.gov.br/mec/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/cartilha\\_recomendacoes\\_protecao\\_seguranca\\_ambiente\\_escolar.pdf](https://www.gov.br/mec/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/cartilha_recomendacoes_protecao_seguranca_ambiente_escolar.pdf). Acesso em: 6 maio 2024.

SEGATTO, C. I.; EUCLYDES, F. M.; ABRUCIO, F. **Capacidades estatais e seus efeitos nas Políticas Municipais de Educação**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 26, nº 84. FGV EAESP: São Paulo, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/81938>. Acesso em: 6 maio 2024.

SILVA, J. M. **História Geral da África**. Unesco, Secad/MEC, UFSCar: Brasília, 2010. Disponível em: <https://ipeafro.org.br/gratuito-historia-geral-da-africa-em-8-volumes-7357-paginas-em-pdf/>. Acesso em: 6 maio 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **O que precisa mudar nas avaliações brasileiras?** Inovação em Avaliação Educacional. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Wf9DcCrG43o&list=PLggyRMb5eNeJI3q40SvSnmuU3KM8YEV3z>. Acesso em: 6 maio 2024.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências.** Trad. Carlos Henrique Lucas Lima. 1ª ed. Artmed: Porto Alegre, 2014. Disponível em: [www.apostilasopcao.com.br/arquivos-opcao/erratas/11420/69601/como-aprender-e-ensinar-competencias.pdf](http://www.apostilasopcao.com.br/arquivos-opcao/erratas/11420/69601/como-aprender-e-ensinar-competencias.pdf). Acesso em: 6 maio 2024.



Fonte: Freepik

# 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)  
Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral

## 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

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

 [Instagram](#)

 [LinkedIn](#)

 [Facebook](#)

 [YouTube](#)

# 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 do 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 Morais*

### **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.

# Trilha dos Saberes

*Gestão pedagógica integral*



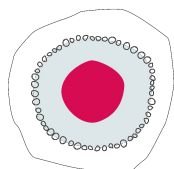
## REALIZAÇÃO



**CENTRO  
LEMMANN**

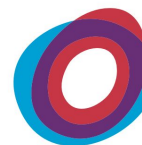
DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

## PARCEIRO EXECUTOR



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

## APOIO TÉCNICO



**roda**  
educativa