



**MATRIZ DE PRÁTICAS: REDES E ESCOLAS**



**CENTRO  
LEMMANN**

DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO



# Índice

## 3\_ **Apresentação**

## 6\_ **Práticas das Redes e Escolas**

7\_ Gestão Estratégica e Compartilhada

8\_ Clima Favorável à Aprendizagem

9\_ Comunicação, Articulação e Colaboração

11\_ Desenvolvimento Pessoal e Profissional

13\_ Acompanhamento Pedagógico Sistemático

14\_ Gestão de Processos e Recursos



Este índice é interativo.

# Olá,

Na **Matriz de Competências de Lideranças Educacionais**, elencamos diversas competências de gestão e liderança que são fundamentais na promoção de uma educação de qualidade com equidade, que permita a cada estudante voar mais alto. Essas competências estão em permanente desenvolvimento, e foi a partir delas que estruturamos o nosso Programa de Formação.

Para além das competências individuais de líderes educacionais, porém, há certos **valores e práticas que constituem a cultura e a forma de se estruturar de redes e escolas** que sejam realmente inclusivas, promotoras da equidade, da aprendizagem e do desenvolvimento integral de todas(os) as(os) estudantes. E é disso que esta matriz trata. De forma didática, essas práticas e valores foram organizados em seis **dimensões**:

1. **Gestão Estratégica e Compartilhada**
2. **Clima Favorável à Aprendizagem**
3. **Comunicação, Articulação e Colaboração**
4. **Desenvolvimento Pessoal e Profissional**
5. **Acompanhamento Pedagógico Sistemático**
6. **Gestão de Processos e Recursos**





Cada dimensão reúne um conjunto de práticas fundamentais para promover educação de qualidade com equidade. Essas práticas ao mesmo tempo pressupõem e reforçam certos valores, que estão assim enredados nelas. Quanto mais as práticas são exercidas e aprimoradas, mais se fortalecem esses valores.

### **Valores enredados nas redes de educação e escolas que atuam orientadas pela promoção da equidade**

**Altas Expectativas de Aprendizagem:** acreditam que todas(os) as(os) estudantes são capazes de aprender, independentemente do seu contexto e características individuais, e buscam oferecer uma educação de qualidade, a fim de permitir que cada uma(um) desenvolva plenamente o seu potencial.

**Diversidades e Inclusão:** valorizam as diferenças e acolhem as diversidades, criam um ambiente seguro, acolhedor e estimulante para que todas(os) as(os) estudantes se sintam efetivamente incluídas(os) na comunidade escolar; incorporam práticas pedagógicas diversificadas; capazes de se adaptar à forma como cada uma(um) aprende; e enfrentam e removem obstáculos para oferecer oportunidades equânimes de acesso, permanência, aprendizagem, desenvolvimento integral e conclusão da trajetória escolar com qualidade e no tempo adequado.

**Coerência e Coesão:** compreendem que a oferta de educação de qualidade para cada estudante necessita do alinhamento de valores e propósitos, metas e objetivos educacionais e da articulação de esforços entre todas(os) as(os) integrantes da comunidade educacional em seus diferentes níveis de ação e de parceiros, com vistas a fortalecer o espírito de rede, a convivência democrática, a colaboração e partilha interna e intersetorial e o avanço coletivo.

**Visão Sistêmica:** consideram a multiplicidade e complexidade dos fatores envolvidos, realizam análises para identificar desafios, desigualdades e oportunidades e tomam decisões estratégicas, participativas e consistentes com base em dados e evidências, para orientar a ação de todas(os) as(os) envolvidas(os) em prol de objetivos comuns e gerar mudanças estruturantes e sustentáveis que garantam os direitos de aprendizagem de cada estudante.

O reconhecimento das práticas enumeradas a seguir permite um exercício coletivo de reflexão sobre o que se realiza em cada escola e rede, buscando ir além na implementação e no aprimoramento de elementos que podem ser grandes impulsionadores de equidade na educação. Vamos juntos por esse caminho?



# Práticas das Redes e Escolas





## GESTÃO ESTRATÉGICA COMPARTILHADA

Desenvolvem processos efetivos e participativos de planejamento, realizados com base em diagnósticos e evidências, que promovem visão sistêmica, estratégica e compartilhada de valores e propósitos, focados na promoção de educação de qualidade com equidade para cada estudante.

Escola	Rede de Educação
<p>Implementa seu projeto político pedagógico com base em valores, missão e objetivos construídos e compartilhados de modo participativo e transparente com todos os segmentos da comunidade escolar, que priorizam a promoção de educação de qualidade com equidade para cada estudante.</p>	<p>Define valores, missão e objetivos construídos e compartilhados de modo participativo e transparente com a comunidade educacional, que priorizam a promoção de educação de qualidade com equidade para cada estudante.</p>
<p>Implementa processos periódicos e participativos de planejamento estratégico, que resultam em plano de ação com metas e estratégias voltadas a garantir acesso, permanência, aprendizagem, desenvolvimento integral e conclusão da trajetória escolar com qualidade e no tempo adequado.</p>	<p>Implementa processos periódicos e participativos de planejamento estratégico, que resultam em plano de ação com metas e estratégias voltadas a garantir acesso, permanência, aprendizagem, desenvolvimento integral e conclusão da trajetória escolar com a qualidade e no tempo adequado.</p>
<p>Realiza encontros periódicos com as diversas instâncias da comunidade escolar para acompanhar o plano de ação e tomar decisões estratégicas no sentido de assegurar a aprendizagem, o desenvolvimento integral e o bem-estar de cada profissional e estudante da escola, com especial atenção para os grupos historicamente discriminados.</p>	<p>Incentiva e promove encontros periódicos com lideranças escolares para acompanhar seus planos de ação e tomar decisões estratégicas para assegurar a aprendizagem, o desenvolvimento integral e o bem-estar de cada profissional e estudante da rede, com especial atenção para os grupos historicamente discriminados.</p>
<p>Possui referenciais curriculares de excelência, alinhados com a Base Nacional Comum Curricular, elaborados com ampla participação dos docentes e legitimados em assembleia escolar, que articulam competências contemporâneas com contextos e saberes locais e buscam promover o desenvolvimento integral das(os) estudantes.</p>	<p>Possui referenciais curriculares de excelência, elaborados em consonância com a Base Nacional Comum Curricular, que articulam competências contemporâneas com contextos e saberes locais e orientam-se pela promoção do desenvolvimento integral das(os) estudantes, e orienta as escolas em relação a esses referenciais.</p>



### CLIMA FAVORÁVEL À APRENDIZAGEM

Criam um clima favorável para a aprendizagem, o desenvolvimento integral, o bem-estar e o engajamento de todas(os) e de cada uma(um) das(os) estudantes.

Escola	Rede de Educação
<p>Cria mecanismos e espaços pedagógicos harmônicos, seguros e estimulantes para promoção do diálogo horizontal e da escuta qualificada entre os diversos segmentos da comunidade escolar, com o intuito de fortalecer os níveis de confiança e coesão, especialmente entre as(os) gestoras(es) e docentes, bem como entre as(os) professoras(es) e as(os) estudantes da escola.</p>	<p>Apoia a criação de mecanismos e espaços pedagógicos harmônicos e estimulantes para promoção do diálogo horizontal e da escuta qualificada entre os diversos segmentos da rede de educação, com o intuito de fortalecer os níveis de confiança e coesão, especialmente entre a secretaria de educação e as escolas.</p>
<p>Estabelece uma cultura escolar pautada pela equidade, diversidade e inclusão, que promove acolhimento, respeito, bem-estar e cuidado para com cada uma(um) e entre todas(os) as(os) profissionais e estudantes da escola, bem como combate injustiças, preconceitos e <i>bullying</i>.</p>	<p>Estabelece uma cultura institucional pautada pela equidade, diversidade e inclusão, que promove acolhimento, respeito, bem-estar e cuidado para com cada uma(um) e entre todas(os) as(os) profissionais e estudantes da rede de educação, bem como combate injustiças, preconceitos e <i>bullying</i>.</p>
<p>Promove estratégias e ações voltadas a motivar, engajar e ampliar o nível de satisfação das(os) profissionais e das(os) estudantes da escola.</p>	<p>Dispõe de políticas e programas para motivar, engajar e ampliar o nível de satisfação das(os) profissionais e das(os) estudantes da rede de educação.</p>
<p>Implementa mecanismos de prevenção e mediação de conflitos, que favorecem a convivência democrática, saudável e pacífica em todos os âmbitos da escola.</p>	<p>Desenha e implementa mecanismos de prevenção, resolução e mediação de conflitos, que favorecem a convivência democrática, saudável e pacífica em todos os âmbitos da rede de educação.</p>



## COMUNICAÇÃO, ARTICULAÇÃO E COLABORAÇÃO

Dispõem de canais efetivos de comunicação, participação, articulação, colaboração e cocriação, que fortalecem o relacionamento e a ação sinérgica de todas(os) as(os) envolvidas(os) em prol de uma educação de qualidade com equidade.

Escola	Rede de Educação
<p>Estabelece canais e ações de comunicação transparente, clara, objetiva e permanente com os diversos segmentos da comunidade escolar, incluindo as(os) estudantes, pautados pela realização de escutas periódicas e consequentes, pelo diálogo franco e construtivo e pela busca de entendimento mútuo.</p>	<p>Estabelece canais e ações de comunicação transparente, clara e objetiva com a equipe da secretaria de educação e as escolas, pautados pela realização de escutas periódicas e consequentes, pelo diálogo franco e construtivo e pela busca de entendimento mútuo entre as(os) diversas(os) integrantes da rede, incluindo as(os) estudantes.</p>
<p>Implementa ações de gestão democrática que fomentam uma cultura de corresponsabilização na escola, permitem a ampla participação da comunidade escolar em processos relevantes de tomada de decisão, valorizam e fortalecem as suas instâncias de participação - conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis, entre outras.</p>	<p>Implementa ações de gestão democrática que fomentam uma cultura de corresponsabilização na rede, permitem que seus diversos segmentos participem de processos relevantes de tomada de decisão, desenvolvem a autonomia das escolas e as apoia no fortalecimento de suas instâncias de participação - conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmios estudantis, entre outras.</p>
<p>Dispõe de ambiente e mecanismos que favorecem a colaboração e o trabalho articulado entre os diversos segmentos da comunidade escolar, bem como o alinhamento e a cooperação da escola na implementação de políticas e programas da rede de educação.</p>	<p>Dispõe de ambiente e mecanismos que favorecem a colaboração entre equipes da secretaria de educação e das escolas, que asseguram o alinhamento e trabalho articulado de todas(os) as(os) suas(seus) integrantes em prol da implementação de políticas e programas da rede.</p>
<p>Compartilha boas práticas com outras escolas e atua de maneira integrada com a comunidade de seu entorno, promove parcerias e articulações intersetoriais com organizações governamentais e não governamentais, para oferecer aprendizagem e desenvolvimento integral com qualidade e equidade para cada estudante.</p>	<p>Atua em regime de colaboração com as esferas nacional, estadual e municipal de educação, coopera com outras redes e promove parcerias e articulações intersetoriais com outras secretarias e organizações governamentais e não governamentais, para oferecer aprendizagem e desenvolvimento integral com qualidade e equidade para cada estudante.</p>

Continua





## COMUNICAÇÃO, ARTICULAÇÃO E COLABORAÇÃO

Dispõem de canais efetivos de comunicação, participação, articulação, colaboração e cocriação, que fortalecem o relacionamento e a ação sinérgica de todas(os) as(os) envolvidas(os) em prol de uma educação de qualidade com equidade.

<b>Escola</b>	<b>Rede de Educação</b>
Identifica as potencialidades educativas no seu território, considerando o contexto, mobilizando as forças locais, estabelecendo parcerias e ações sinérgicas voltadas a responder às necessidades específicas das(os) estudantes da região, em especial dos grupos que enfrentam maior nível de desigualdade.	Articula arranjos educativos no seu território, que consideram o contexto e mobilizam as forças locais, estabelecendo parcerias e ações sinérgicas para responder às necessidades específicas das escolas e das(os) estudantes da região, em especial dos grupos em situação de maior vulnerabilidade.
Desenvolve estratégias e ações específicas para fortalecer o diálogo com as famílias e a sua participação na escola, bem como o acompanhamento e suporte à trajetória escolar das(os) estudantes.	Orienta as unidades de ensino no desenvolvimento de estratégias e ações específicas para fortalecer o diálogo com as famílias e a sua participação na escola, bem como o acompanhamento e suporte à trajetória escolar das(os) estudantes.



## DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Proporcionam formações e incentivos que fomentam e oportunizam o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional das(os) profissionais da educação, de maneira a fortalecer seu compromisso, engajamento e condição de apoiar cada estudante ao longo de sua trajetória escolar.

Escola	Rede de Educação
<p>Desenvolve processos estruturados de integração de novas(os) professoras(es), coordenadoras(es) pedagógicas(os) e diretoras(es) escolares, garantindo que se apropriem do projeto político pedagógico da escola, integrem-se à sua equipe e dinâmica de trabalho e sejam acolhidas(os) pela comunidade escolar.</p>	<p>Desenvolve processos estruturados de recrutamento e seleção de professoras(es), coordenadoras(es) pedagógicas(os) e diretoras(es) escolares, com base em critérios técnicos e atenção para assegurar a diversidade da equipe, garantindo que as(os) docentes passem por estágios probatórios antes de serem efetivadas(os) e que as(os) gestoras(es) escolares sejam certificadas(os) antes de se candidatarem à função.</p>
<p>Desenvolve atividades constantes de formação docente continuada, voltadas a atender as lacunas e desafios pessoais e profissionais identificados entre a equipe e a desenvolver sua capacidade de criar ambientes de aprendizagem pautados pela diversidade e inclusão e de implementar práticas pedagógicas que assegurem educação de qualidade com equidade para cada estudante.</p>	<p>Implementa programa estruturado de formação docente continuada, voltado a atender as lacunas e desafios pessoais e profissionais identificados entre as(os) educadoras(es) da rede e a desenvolver sua capacidade de criar ambientes de aprendizagem pautados pela diversidade e inclusão e de implementar práticas pedagógicas que assegurem educação de qualidade com equidade para cada estudante.</p>
<p>Desenvolve atividades constantes de formação continuada da sua equipe gestora, voltadas a atender as lacunas e desafios pessoais e profissionais identificados, a fim de que implementem as políticas públicas educacionais e criem a ambiência favorável para a oferta de educação de qualidade com equidade para cada estudante da escola.</p>	<p>Implementa programa estruturado de formação continuada de lideranças educacionais, voltado a atender as lacunas e desafios pessoais e profissionais das(os) gestoras(es) escolares, a fim de que implementem as políticas públicas educacionais e criem a ambiência favorável para a oferta de educação de qualidade com equidade para cada estudante da rede.</p>
<p>Implementa ações de incentivo ao autodesenvolvimento, que estimulam as(os) profissionais a estudar, pesquisar, ampliar seu repertório e buscar constante evolução pessoal e profissional.</p>	<p>Implementa ações de incentivo ao autodesenvolvimento, que estimulam as(os) profissionais a estudar, pesquisar, ampliar seu repertório e buscar constante evolução pessoal e profissional.</p>
<p>Cria comunidades de aprendizagem e de prática entre suas(seus) profissionais, para favorecer a formação, mentoria e colaboração entre pares, a sistematização e troca de conhecimentos e boas práticas e a evolução coletiva.</p>	<p>Cria comunidades de aprendizagem e de prática entre suas(seus) profissionais, para favorecer a formação, mentoria e colaboração entre pares, a sistematização e troca de conhecimentos e boas práticas e a evolução coletiva.</p>





## ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO SISTÊMICO

Monitoram e acompanham as ações e resultados pedagógicos, buscando garantir o acesso e a permanência na escola, a aprendizagem, o desenvolvimento integral e a conclusão da trajetória escolar com qualidade e no tempo adequado, para todas(os) e cada uma(um) das(os) estudantes.

Escola	Rede de Educação
<p>Explicita objetivos pedagógicos e parâmetros de qualidade e equidade educacional claros, arrojados e alinhados com a sua rede de educação, que considerem recortes socioeconômicos, de raça/cor e gênero, entre outros, com vistas a evitar a reprodução de desigualdades.</p>	<p>Explicita objetivos pedagógicos e parâmetros de qualidade e equidade educacional claros, arrojados e alinhados com toda a rede, que considerem recortes socioeconômicos, de raça/cor e gênero, entre outros, com vistas a evitar a reprodução de desigualdades.</p>
<p>Faz bom uso do sistema de acompanhamento e avaliação da aprendizagem e do desenvolvimento integral da sua rede de educação, de forma a identificar como está avançando em relação a objetivos pedagógicos e parâmetros de qualidade e equidade, bem como realizar as intervenções necessárias para garantir os resultados educacionais esperados para cada uma(um) de suas(seus) estudantes, especialmente aquelas(es) em situação de maior vulnerabilidade.</p>	<p>Mantém um sistema estruturado de acompanhamento e avaliação da aprendizagem e do desenvolvimento integral das(os) estudantes, que permite identificar como está avançando em relação a seus objetivos pedagógicos e seus parâmetros de qualidade e equidade, bem como realizar intervenções assertivas que garantam os resultados educacionais esperados para cada escola, especialmente aquelas em situação de maior vulnerabilidade.</p>
<p>Desenvolve práticas pedagógicas efetivas e coerentes com os objetivos pedagógicos e parâmetros de qualidade e equidade da sua rede de educação, com os dados gerados pelo sistema de acompanhamento e avaliação, com o contexto escolar e com a forma como cada estudante aprende.</p>	<p>Oferece mecanismos para apoiar e acompanhar as escolas no desenvolvimento de práticas pedagógicas efetivas e coerentes com os objetivos pedagógicos e parâmetros de qualidade e equidade da rede, com os dados gerados pelo sistema de acompanhamento e avaliação, com o contexto escolar e com a forma como cada estudante aprende.</p>
<p>Implementa estratégias e ações voltadas a assegurar as condições de aprendizagem necessárias para que cada estudante conclua sua trajetória escolar com qualidade e no tempo adequado, incluindo mecanismos de controle de frequência, prevenção de repetência, abandono e evasão, além de um processo estruturado de busca ativa, reforço escolar, entre outros, em parceria com a rede de proteção e com especial atenção aos grupos que enfrentam maiores desigualdades.</p>	<p>Implementa políticas e programas voltados a apoiar as escolas a assegurar as condições de aprendizagem necessárias para que cada estudante conclua sua trajetória escolar com qualidade e no tempo adequado, incluindo mecanismos de controle de frequência, prevenção de repetência, abandono e evasão, além de um processo estruturado de busca ativa, reforço escolar, entre outros, em parceria com a rede de proteção e com especial atenção aos grupos que enfrentam maiores desigualdades.</p>

Continua





### ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO SISTÊMICO

Monitoram e acompanham as ações e resultados pedagógicos, buscando garantir o acesso e a permanência na escola, a aprendizagem, o desenvolvimento integral e a conclusão da trajetória escolar com qualidade e no tempo adequado, para todas(os) e cada uma(um) das(os) estudantes.

<b>Escola</b>	<b>Rede de Educação</b>
<p>Implementa estratégias e ações voltadas a identificar e remover obstáculos que impedem as(os) estudantes de vivenciar uma trajetória escolar potente, diferenciando o que cada uma(um) precisa para permanecer na escola aprendendo e garantindo direitos e oportunidades na medida da sua necessidade, a fim de reparar desigualdades e assegurar o acesso a uma educação de qualidade para todas(os), com especial atenção para os grupos em situação de vulnerabilidade, evitando a cultura da reprovação.</p>	<p>Dispõe de políticas e programas voltados a apoiar suas escolas a identificar e remover obstáculos que impedem as(os) estudantes de vivenciar uma trajetória escolar potente, diferenciando o que cada uma(um) precisa para permanecer na escola aprendendo e garantindo direitos e oportunidades na medida da sua necessidade, a fim de reparar desigualdades e assegurar o acesso a uma educação de qualidade para todas(os), com especial atenção para os grupos em situação de vulnerabilidade, evitando a cultura da reprovação.</p>
<p>Promove reflexões e debates permanentes sobre objetivos, parâmetros, avaliações e práticas pedagógicas da escola, sistematiza e dissemina suas boas práticas, e evita sobrecarregar as(os) professoras(es) com demandas que desviem seu foco da aprendizagem e do desenvolvimento integral das(os) estudantes.</p>	<p>Promove reflexões e debates permanentes sobre objetivos, parâmetros, avaliações e práticas pedagógicas da rede, sistematiza e dissemina as boas práticas da secretaria de educação e das escolas, e evita sobrecarregar as escolas com demandas que desviem seu foco da aprendizagem e do desenvolvimento integral das(os) estudantes.</p>



## GESTÃO DE PROCESSOS E RECURSOS

**Definem seus processos administrativos e alocam recursos financeiros de maneira a assegurar aprendizagem e desenvolvimento integral com qualidade e equidade para cada estudante.**

Escola	Rede de Educação
<p>Planeja seus gastos com a participação de órgãos colegiados e aloca seus recursos financeiros de maneira transparente, eficiente, responsiva e equitativa, sempre que necessário, priorizando investimentos que potencializem a aprendizagem e o desenvolvimento integral de estudantes em situação de vulnerabilidade, com vistas a reduzir as desigualdades intraescolares.</p>	<p>Planeja seus gastos e aloca seus recursos financeiros de maneira transparente, eficiente, responsiva e equitativa, levando em consideração as especificidades de cada escola e, sempre que necessário, priorizando aquelas em situação de vulnerabilidade e/ou que atendem a grupos historicamente excluídos, com vistas a reduzir as desigualdades existentes na rede.</p>
<p>Executa recursos financeiros para viabilizar ações, formações e materiais necessários à promoção de equidade, diversidade e inclusão na escola, com especial atenção para as questões étnico-raciais, de gênero e as deficiências intelectuais e físicas.</p>	<p>Destina recursos financeiros para viabilizar os programas, ações e materiais necessários à promoção de equidade, diversidade e inclusão na rede, com especial atenção para as questões étnico-raciais, de gênero e as deficiências intelectuais e físicas.</p>
<p>Otimiza procedimentos administrativos para reduzir a burocracia e agilizar o atendimento das demandas da escola, tendo como foco a garantia dos resultados de aprendizagem e desenvolvimento integral com equidade para cada estudante.</p>	<p>Otimiza procedimentos administrativos para reduzir a burocracia e agilizar o atendimento das demandas da rede, tendo como foco a garantia dos resultados de aprendizagem e desenvolvimento integral com equidade para cada estudante.</p>
<p>Promove ações e incentivos voltados a valorizar as(os) profissionais da escola, estimular sua constante evolução pessoal e profissional e fomentar seu compromisso e engajamento com a aprendizagem e o desenvolvimento integral de cada estudante, especialmente aqueles em situação de maior vulnerabilidade.</p>	<p>Possui plano de cargos, carreira e remuneração que busca valorizar as(os) profissionais da rede, incentivar sua constante evolução pessoal e profissional e fomentar seu compromisso e engajamento com a aprendizagem e o desenvolvimento integral de cada estudante, especialmente aqueles em situação de maior vulnerabilidade.</p>
<p>Zela pela infraestrutura da escola e organização dos seus espaços educativos, a fim de oferecer as condições físicas e materiais necessárias ao desenvolvimento das suas atividades pedagógicas e à promoção do bem-estar de cada uma(um) das(os) estudantes e profissionais.</p>	<p>Dispõe de programa de melhoria e manutenção constante da infraestrutura e das condições necessárias ao desenvolvimento das atividades pedagógicas e à promoção do bem-estar de cada estudante e profissional da secretaria de educação e das escolas da rede.</p>



# CENTRO LEMANN

DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO



[centrolemann.org.br](http://centrolemann.org.br)



[contato@centrolemann.org.br](mailto:contato@centrolemann.org.br)



[centrolemann](https://www.instagram.com/centrolemann)