



CONSTRUIR UMA ESCOLA QUE FAÇA  
MAIS SENTIDO E QUE PROMOVA  
APRENDIZAGENS MAIS SIGNIFICATIVAS  
PARA TODAS AS ADOLESCÊNCIAS

# Guia de apoio ao desenvolvimento profissional das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação



EIXO

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

## Ficha técnica

### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO | MEC

**Ministro da Educação**

Camilo Sobreira de Santana

**Secretário Executivo**

Leonardo Barchini Rosa

**Secretária de Educação Básica | SEB**

Katia Helena Serafina Cruz Schweickardt

**Diretor de Políticas e Diretrizes da Educação Integral Básica**

Alexsandro do Nascimento Santos

**Coordenadora Geral de Ensino Fundamental**

Tereza Santos Farias

**Coordenadora de Projetos**

Érika Botelho Guimarães

**Consultoria Especialista**

Allan Greicon Macedo Lima

Ananda Carrias Lima Souza

Livia Prado Martins

Stael Borges Campos

Victor Augusto Both Eyng

**Comitê Gestor Nacional do Programa Escola das Adolescências (CONAPEA)****Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed)**

Vitor de Angelo - Presidente

Roseane Vasconcelos - Secretária de Estado da Educação de Alagoas

Fabiana Melo - Superintendente de Desenvolvimento do Ensino Infantil, Fundamental e Políticas Educacionais de Alagoas

**União Nacional dos Dirigentes****Municipais de Educação (Undime)**

Alessio Costa Lima - Presidente

José Marques Aurélio de Souza - Dirigente Municipal de Educação de Jucás/CE  
Presidente da Undime Ceará

Magda Elaine Sayão Capute - Dirigente Municipal de Educação de Vassouras/RJ

### APOIO TÉCNICO

**Pesquisa sobre gestão escolar para a equidade**

Anna Penido

Bárbara Castro

Cristiane Carvalho

Marcela Aguiar

Rita Jobim

**Universidade Federal do Ceará/Laboratório de Estudos e Pesquisas em Educação e Economia Social (LEPES)**

Clara Antonelli da Silva

Izabela Souza

João Soares da Cunha Neto

Julia Teodoro da Silva

Luccas Tonon Zanelatto Simao

Mayra Antonelli Ponti

**Instituto Reúna****Diretoria Executiva**

Katia Stocco Smole

**Gerência Técnico-pedagógica**

Priscila Santos de Oliveira

**Coordenação do projeto**

Dayane Costa da Silva

Mainara Guimarães

Verônica Mendonça

**Organização do documento**

Cynthia Sanches

Elisangela Motta

**Leitura Crítica**

Andressa Buss Rocha

Mayana Hellen Nunes da Silva

### PÓS-PRODUÇÃO

**Revisão Textual**

Elisangela Motta

**Diagramação**

Felipe Uehara

## Colaboradores da Rede Nacional de Articuladores do Programa Escola das Adolescências (RENAPEA)

■ UNDIME ■ CONSED

### FERREIRA GOMES (AP)

- Regiane do Socorro Moreira Rodrigues
- Hildete Margarida de Souza

### MOJU (PA)

- Carlos Jônatas Dias Negrão
- Adriana de Jesus Silva Sousa

### PACARAIMA (RR)

- Cassandra Cezario Oliveira
- Gilvania Barbosa da Silva

### BENJAMIN CONSTANT (AM)

- Odileni Bindá Bráulio
- Ádila Marta da Silva e Silva

### CRUZEIRO DO SUL (AC)

- Albertina Azevedo de Vasconcelos
- Maria das Dores Melo de Souza

### CACOAL (RO)

- Silvana dos Santos Miguel Raymundo
- Mara Carvalho

### VÁRZEA GRANDE (MT)

- Paulo Sergio Chimello
- Helen Ilse Deniz Pietrowski

### PONTA PORÃ (MS)

- Mirta Mabel Escovar Torracca Silva
- Jaqueline Almeida de Carvalho Dutra

### RIO VERDE (GO)

- Walquiria Silva Carvalho
- Tamara Trentin

### CASCADEL (PR)

- Solange Fachin
- Ane Carolina Chimanski

### NOVO HAMBURGO (RS)

- Neide Beatriz Rodrigues Vargas
- Rossana Ramos de Aguiar

### JARAGUÁ DO SUL (SC)

- Gilmara Franco Ferreira da Cruz
- Fernanda Zimmermann Forster

### RIO CLARO (SP)

- Danilo Soares Veloso
- Valéria Tarantello de Georget

### MARAJÁ DO SENA (MA)

- Antonio Bezerra Pessoa
- Daiane Lago Marinho Barboza

### PALMAS (TO)

- Maria das Graças Alves dos Santos
- Kerley Alessandra Barbosa Reis

### PORTO-PIAÚÍ (PI)

- Juliene Lima
- Maria do Perpétuo Socorro França Costa

### FORTALEZA (CE)

- Ana Márcia Maia
- Gadelha de Andrade
- Cristiano Rodrigues Rabelo

### SÃO MIGUEL (RN)

- Francisco Clébio de Figueiredo
- Téogenes Maria da Silva

### ESPERANÇA (PB)

- Leonardo Araújo Diniz
- Audileia Gonçalves da Silva

### MACÉIÓ (AL)

- Ricardo Almeida Maciel
- Fabiana Alves de Melo Dias

### NOSSA SENHORA DO SOCORRO (SE)

- João Kennedy de Sá Passos
- Raiana Santos Reis

### AFOGADOS DA INGAZEIRA (PE)

- Veratânia Lacerda Gomes de Moraes
- Paulo Bruno José Ferreira de Brito

### ARATUÍPE (BA)

- Gilson Duarte Machado
- Gilbene Esquivel Souza

### DISTRITO FEDERAL

- Beatriz Oliveira Gontijo

### CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM (ES)

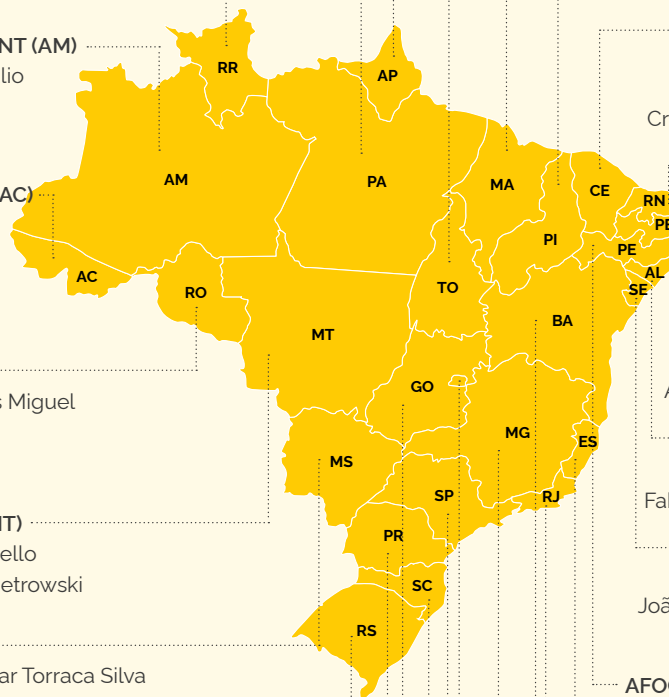
- Liviane Dias Freitas da Silva
- Rafaela Possato

### SETE LAGOAS (MG)

- Márcia Adriana Barbosa da Veiga Valadares
- Rosely Lúcia de Lima

### NITERÓI (RJ)

- Andrea Paiva de Figueiredo Pereira
- Rita de Cássia Manhães da Silva



Os municípios destacados representam as SEDUC dos técnicos da RENAPEA indicados pela UNDIME.

## Sumário executivo

### 1

#### ADOLESCÊNCIAS E EQUIDADE NO CONTEXTO EDUCACIONAL

Exploram-se as especificidades e potencialidades das adolescências, integrando conhecimentos da neurociência e das ciências da aprendizagem. São discutidos os marcadores sociais da diferença que impactam os(as) adolescentes em contextos diversos, tais como condições socioeconômica, gênero, raça, sexualidade e diferentes tipos de deficiências. Retomam-se os quatro objetivos centrais da Política Nacional Escola das Adolescências, definindo equidade em termos de inclusão e justiça social, diferenciando-a de igualdade.

### 2

#### ESTRUTURANDO A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA ESCOLA DAS ADOLESCÊNCIAS NA REDE

Detalha-se a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências com reflexões sobre a estruturação de equipe técnico-pedagógica dedicada aos Anos Finais do Ensino Fundamental, levando em consideração a diversidade de contextos de Secretarias de Educação. São exploradas as cinco dimensões para a implementação da política: currículo e práticas pedagógicas; cultura e clima escolar; infraestrutura; gestão, formação e acompanhamento; financiamento e equidade. O capítulo apresenta diretrizes práticas para assegurar oportunidades justas de aprendizagem e desenvolvimento integral para todos(as) os(as) estudantes.

### 3

#### EQUIDADE NOS ANOS FINAIS: O PAPEL ESTRATÉGICO DAS EQUIPES TÉCNICAS

Destaca-se o papel das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação como líderes no compromisso com a equidade na aprendizagem e desenvolvimento integral dos(as) adolescentes. As orientações incluem estratégias e ferramentas para apoiar o desenvolvimento profissional das equipes técnicas, como a articulação entre as ações formativas e de acompanhamento da gestão escolar para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências.

### 4

#### MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Discute-se a importância do monitoramento e da avaliação contínuos na implementação da Política Nacional Escola das Adolescências. São oferecidas diretrizes para a definição de indicadores, coleta e análise de dados e desenvolvimento de planos de ação eficazes. O monitoramento permite acompanhar o progresso das ações, identificar áreas de melhoria e garantir que as estratégias educacionais permaneçam alinhadas aos objetivos de qualidade e equidade para a educação integral de todos(as) os(as) adolescentes, fornecendo devolutivas para a tomada de decisões fundamentadas.

## Apresentação

Prezadas Equipes Técnicas de Secretarias de Educação,

Este Guia se destina a vocês, que são membros de uma equipe técnico-pedagógica e atuam com os Anos Finais do Ensino Fundamental em uma Secretaria municipal, distrital ou estadual de Educação, seja no órgão central ou em uma regional de ensino. Ele apresentará, com detalhes, o eixo de Desenvolvimento Profissional da Política Nacional Escola das Adolescências.

A política tem como objetivo construir uma proposta para os Anos Finais do Ensino Fundamental, que se conecte com as diversas formas de viver a adolescência no Brasil, que promova um espaço acolhedor e impulse a qualidade social da oferta educativa, melhorando o acesso, o progresso e o desenvolvimento integral dos(as) estudantes. Essa é uma estratégia do Governo Federal de apoio técnico-pedagógico e financeiro para viabilizar o alcance das metas 2 e 7 do Plano Nacional de Educação 2014- 2024<sup>1</sup> para esta importante etapa da Educação Básica.

São amplamente conhecidos os desafios enfrentados nos Anos Finais, período que abrange do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, dentre os quais destacam-se: a responsabilidade compartilhada entre estados e municípios, o pouco conhecimento das necessidades e especificidades dos(as) adolescentes (especialmente com relação ao neurodesenvolvimento), a defasagem e desigualdade nos resultados de aprendizagem, além de questões como formação docente, alocação de matrículas e organização de uma transição eficaz e acolhedora entre os Anos Iniciais e Finais e para o Ensino Médio.

Os desafios podem ser vistos como: a potencial oportunidade dos diferentes entes federativos colaborarem entre si para reduzir desigualdades educacionais; a possibilidade de dialogar com os interesses, contextos e demandas dos(as) adolescentes; promover aprendizagens essenciais em um momento singular

<sup>1</sup> Lei no 13.005/2014 que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Meta 2: universalizar o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 a 14 anos e garantir que pelo menos 95% dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada; Meta 7: Fomentar a qualidade da Educação Básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb: 5,5 nos Anos Finais do Ensino Fundamental. Disponível em: <<https://pne.mec.gov.br/>>. Acesso em 01 de junho de 2024.

de desenvolvimento físico, emocional, intelectual, social e cultural, além de recompor aprendizagens que não foram consolidadas e que ainda podem ser alcançadas antes da transição para o Ensino Médio, atuando para diminuir a evasão e o abandono escolar. Por isso, os Anos Finais merecem uma identidade própria e bem determinada, além de um apoio efetivo, para que estudantes e professores(as) possam construir uma trajetória de sucesso escolar.

É neste cenário que esta política pública reúne um conjunto de estratégias que valorizam o contexto sociocultural e o momento de desenvolvimento em que os(as) estudantes dos Anos Finais se encontram, focalizam seu potencial de aprendizagem, estabelecem apoio às transições escolares e constituem formas de organizar tempos e espaços para instituir um currículo intencional, que amplia e articula diferentes experiências formativas na perspectiva de letramentos, do desenvolvimento socioemocional e da autonomia intelectual. Sem desconsiderar, nesse processo, o importante papel da gestão da rede pública, das equipes gestoras em todas as instâncias da Secretaria e, em especial, dos(as) docentes.

Para fomentar a qualidade social da oferta educativa dos Anos Finais para os(as) estudantes brasileiros(as) desta etapa, a Política Nacional Escola das Adolescências prioriza três eixos estratégicos: **Governança, Desenvolvimento profissional e Organização curricular e pedagógica**. Cada eixo possui recursos e materiais que orientam as equipes técnicas, diretores(as), coordenadores(as) pedagógicos(as) e professores(as) na implementação da proposta, conforme ilustração a seguir.

# Conheça os Guias de Apoio à implementação



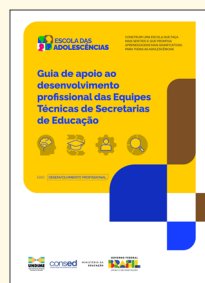
## 1 GOVERNANÇA



**PÚBLICO-ALVO:**  
Secretário(a) de Educação

Destaca as características das adolescências e indica elementos importantes para a promoção da colaboração interfederativa, a fim de melhorar transições educacionais e a alocação de matrículas nos territórios.

## 2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



**PÚBLICO-ALVO:**  
Equipes Técnicas de Secretaria



**PÚBLICO-ALVO:**  
Direção Escolar



**PÚBLICO-ALVO:**  
Coordenação Pedagógica



**PÚBLICO-ALVO:**  
Professores(as)

Instrumentalizam os profissionais das equipes técnicas, de gestão escolar e docentes, focando no desenvolvimento profissional e em estratégias necessárias para a implementação da política Escola das Adolescências.

## 3 ORGANIZAÇÃO CURRICULAR E PEDAGÓGICA



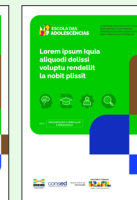
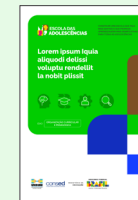
**PÚBLICO-ALVO:**  
Professores(as)

Recomenda inovações curriculares e a criação de comunidades de práticas nas escolas.



**Cadernos de Inovação Curricular (CIC)**

Orientam novas práticas nas escolas



Todos os Guias possuem uma trilha formativa no AVAMEC

Este *Guia de apoio ao desenvolvimento profissional das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação* é um recurso técnico do eixo **Desenvolvimento Profissional**, voltado a instrumentalizar os(as) profissionais das equipes técnico-pedagógicas que atuam com Anos Finais no órgão central e nas regionais de ensino - quando houver essa instância na organização da Secretaria -, tanto para o próprio desenvolvimento profissional quanto para a implementação das ações que estruturam a Política Nacional Escola das Adolescências na rede. Para entender melhor os 3 eixos da Política Nacional **Escola das Adolescências**, consulte o artigo 7º da Portaria nº 635 [aqui](#).

O eixo Desenvolvimento Profissional, cuja centralidade é apoiar os processos de formação continuada dos(as) profissionais da educação para potencializar a atuação junto aos(as) estudantes adolescentes, é composto por quatro guias, cada um deles direcionado a diferentes perfis de profissionais: equipes técnicas, diretores(as) escolares, coordenadores(as) pedagógicos(as) e professores(as).

Considerando o cenário de um Brasil diverso, com realidades regionais distintas, as atribuições e o funcionamento das Secretarias de Educação variam significativamente entre os territórios, refletindo as especificidades locais. Nesse contexto, para padronizar a comunicação, este Guia adota os seguintes termos:

- **Secretaria de Educação:** Reúne o órgão central, regionais de ensino - quando houver - e escolas.
- **Equipe Técnica de Secretaria:** Técnicos(as) que trabalham nas gerências executivas do órgão central da secretaria e nas regionais de ensino - quando houver.
- **Rede:** Engloba a secretaria, órgão central e regionais de ensino e as escolas.
- **Diretor(a) Escolar:** Liderança principal da escola.
- **Gestão Escolar:** Engloba o(a) diretor(a) escolar, o(a) vice-diretor(a) e o(a) coordenador(a) pedagógico(a).



- **Lideranças educacionais:** Considera os(as) secretários(as) de educação, técnicos(as) da secretaria e das regionais de ensino - quando houver - e gestores(as) escolares - diretores(as), vice-diretores(as) e coordenadores(as) pedagógicos(as).

O primeiro capítulo apresenta as principais especificidades e potencialidades das adolescências, abordando tanto aspectos relacionados à neurociência e suas relações com as ciências da aprendizagem, quanto à reflexão sobre os marcadores sociais da diferença que impactam os(as) adolescentes em contextos diversos, tais como condições socioeconômica, gênero, raça, sexualidade e diferentes tipos de deficiências. O capítulo ainda retoma os quatro principais objetivos da Política Nacional Escola das Adolescências, definindo equidade em termos de inclusão e justiça social, diferenciando-a de igualdade.

O segundo capítulo apresenta a estrutura para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências em suas cinco dimensões: currículo e práticas pedagógicas; cultura e clima escolar; infraestrutura; gestão; formação e acompanhamento; financiamento e equidade. O texto traz recomendações e ações para apoiar a implementação da política nas redes de ensino e indicações para a estruturação da gestão e governança da Equipe Técnica para os Anos Finais.

Já o terceiro capítulo orienta as Equipes Técnicas de Secretarias a atuarem como lideranças comprometidas com a equidade, utilizando ferramentas e estratégias que apoiam o próprio desenvolvimento profissional e as ações formativas e de acompanhamento junto às equipes de gestão escolar.

Para encerrar, o capítulo quatro propõe caminhos para o monitoramento e avaliação da implementação da política, permitindo identificar, analisar e ajustar continuamente as estratégias aos objetivos de qualidade e equidade.

É importante reforçar que, considerando a diversidade presente nas redes de ensino, o documento foi desenvolvido sob a lógica da orientação e recomendação, respeitando a autonomia, as capacidades institucionais e as experiências prévias de cada ente. O Guia também apresenta algumas sugestões que apontam para o

desenho de estruturas de equipes ou de organização dos times locais para inspirar a organização necessária para que a Escola das Adolescências aconteça de forma coerente e sistêmica.

A colaboração de todos os envolvidos na educação dos(as) adolescentes é fundamental para o sucesso da Política Nacional Escola das Adolescências. A garantia do direito à educação de qualidade, com oferta inclusiva e equitativa, sustentável e democrática para todos(as) os(as) adolescentes, depende de um esforço intencional e coletivo. Em conjunto, podemos construir uma escola mais acolhedora, que respeite as especificidades de cada adolescente e promova sua aprendizagem e desenvolvimento integral.

Por isso, contamos com você, membro(a) da Equipe Técnica de Secretarias de Educação, para liderar a garantia deste direito e a construção de uma Escola das Adolescências em sua localidade.

Boa leitura!



CONSTRUIR UMA ESCOLA QUE FAÇA MAIS SENTIDO E QUE PROMOVA APRENDIZAGENS MAIS SIGNIFICATIVAS PARA TODAS AS ADOLESCÊNCIAS

Para construir uma escola das adolescências, a Política apresenta estratégias que valorizam a etapa de desenvolvimento dos(as) estudantes dos Anos Finais. Essas estratégias focalizam oportunidades de aprendizagem, oferecem apoio às transições escolares e reorganizam tempos e espaços para instituir um currículo que amplia os letramentos, o desenvolvimento socioemocional e a autonomia.



\*Fonte: Censo Escolar, 2023.

## Sumário

## Introdução

Os Anos Finais do Ensino Fundamental apresentam duas grandes oportunidades. A primeira diz respeito ao momento singular de desenvolvimento humano que os(as) adolescentes vivenciam e que, se bem aproveitado, pode favorecer significativamente o aprendizado e o desenvolvimento integral. A segunda envolve a criação de políticas públicas específicas que tornem a escola relevante e engajadora para essa faixa etária, contribuindo para a trajetória educacional na educação regular dos(as) estudantes.

Essa etapa de quatro anos compreende o período da adolescência e suas especificidades, potencialidades, principais características e transformações, sendo esse o ponto de partida para a construção da Política Nacional Escola das Adolescências. Nesse sentido, quatro questões-chave se apresentam às Equipes Técnicas de uma Secretaria de Educação:

- I. Quem são os(as) estudantes dos Anos Finais?
- II. Quais são os desafios e potencialidades vivenciados durante as adolescências?
- III. Qual é o papel estratégico das Equipes Técnicas para garantir os princípios norteadores da educação com equidade para os Anos Finais do Ensino Fundamental?
- IV. Quais são as dimensões que devem ser estruturadas para a implementação, monitoramento e avaliação da política?

As respostas a essas perguntas envolvem reflexões de naturezas muito distintas e que vão desde entender as adolescências, escutar os(as) adolescentes, saber mais sobre este momento único do desenvolvimento humano, passando por compreender os desafios da educação pública brasileira - cuja responsabilidade política da gestão das escolas nessa etapa é dividida entre estados (47,2% das matrículas) e municípios (52,6% das matrículas). Portanto, abordar tais questionamentos demanda a articulação de muitos atores na busca por uma Escola das Adolescências e, muitas vezes, a colaboração entre os entes federados.

No âmbito da Secretaria de Educação, as Equipes Técnicas, em especial as que cuidam dos aspectos pedagógicos, têm uma relevância grande, uma vez que exercerão um papel indutor e articulador de apoiar os(as) gestores(as) e suas escolas na implementação de princípios e ações estruturantes para construção da política.

No ***Guia de Apoio às Transições e Alocações de Matrícula*** apresentamos os princípios norteadores para o desenvolvimento integral dos(as) adolescentes que orientam a Política Nacional Escola das Adolescências. Reiteramos esses princípios neste Guia para direcionar as reflexões e ações de maneira integrada e consistente.

## 7 princípios norteadores do desenvolvimento integral dos(as) adolescentes

### 1 PROTAGONISMO DO(A) ESTUDANTE

Fomentar o protagonismo do(a) estudante ao trazê-lo para o centro das práticas educativas, conectando-o(a) com seus anseios e estimulando sua autonomia para aprender e fazer escolhas. Reconhecer o protagonismo do(a) estudante na aprendizagem e na construção de seus projetos de vida, em uma perspectiva ética, considerando o bem comum e a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.

### 2 APRENDIZAGEM PARA TODOS

Acreditar no potencial dos(as) estudantes, cultivando altas expectativas de aprendizagem e reconhecendo que todos(as) são capazes de aprender. Há comprometimento com os direitos de desenvolvimento e aprendizagens previstos na BNCC, respeitando os diversos ritmos, com uso de metodologias que valorizam as necessidades específicas de cada estudante para não deixar ninguém para trás.

### 3 DESENVOLVIMENTO INTEGRAL

Oferecer oportunidades intencionais e articuladas ao currículo para o desenvolvimento físico, cognitivo, social e emocional dos(as) estudantes.

### 4 PERTENCIMENTO, BEM-ESTAR E SAÚDE

Instituir e fortalecer ambientes físicos e sociais seguros, saudáveis, protegidos e inclusivos. O currículo, as práticas pedagógicas e o modelo de gestão apoiam os aspectos físicos, socioemocionais e psicológicos da saúde e do bem-estar dos estudantes e educadores, e promovem um clima escolar de acolhimento e cuidado.

### 5 EQUIDADE, INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Definir e implementar práticas antirracistas, antissexistas, anticapacitistas e democráticas, com vistas à equidade e à inclusão. Garantir, por meio do reconhecimento e da valorização da diversidade, o acesso e a permanência de modo equânime, além da conclusão escolar, o fortalecimento das identidades e a promoção de um clima acolhedor para todos e todas.

### 6 AMPLIAÇÃO DOS ESPAÇOS EDUCATIVOS

Investir na ampliação dos espaços educativos, considerando todos os espaços intra e extraescolares. Analisar, planejar e compor o projeto pedagógico escolar em integração com a comunidade na qual a escola se insere.

### 7 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DA EQUIPE PEDAGÓGICA

Investir no desenvolvimento profissional de gestores(as) e professores(as), preparando-os(as) para a implementação do currículo, por meio de formação continuada centrada nos contextos de trabalho e necessidades específicas indicadas pelos profissionais ou mapeadas pelas lideranças.

Para garantir a implementação da política de forma a impulsionar a qualidade social da educação, melhorando o acesso, o progresso e o desenvolvimento integral dos(as) estudantes adolescentes dos Anos Finais, é preciso que haja **coerência pedagógica sistêmica**. Ou seja, as práticas e estratégias precisam conseguir integrar de modo orgânico os elementos que compõem o processo de ensino e aprendizagem: currículo, formação de professores(as), recursos e propostas didáticas e avaliações.

A coerência pedagógica sistêmica requer um olhar atento e cuidadoso dos(as) dirigentes e gestores(as) de Educação para esses quatro elementos, que interagem entre si visando que a aprendizagem definida nos currículos aconteça de fato para todos(as) os(as) estudantes, assim como acontece em um contexto de desenvolvimento integral, seguro e contextualizado no território de origem de cada um(a) deles(as). Dessa forma, as decisões podem ser orientadas para metas de aprendizagem, criação de culturas colaborativas, garantia da aprendizagem, estabelecimento de estratégias de acompanhamento, monitoramento e segurança financeira.

Neste sentido, as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação desempenham um papel estratégico e fundamental enquanto lideranças educacionais promotoras da equidade, trabalhando para que as ações planejadas assegurem que:

- A qualidade da infraestrutura das escolas, recursos pedagógicos, formação de educadores(as), entre outros, seja ofertada de modo equânime;
- Haja eficácia nos processos das escolhas metodológicas, abordagens pedagógicas, clima escolar, gestão democrática e verificação da aprendizagem e do desenvolvimento integral;
- Todas(os) os(as) estudantes adolescentes aprendam e se desenvolvam, a partir do pleno direito ao acesso, participação, aprendizagem, desenvolvimento integral, progressão e conclusão da jornada escolar na idade adequada, desenvolvendo a equidade na rede e na escola;
- Todas as escolas de Anos Finais do Ensino Fundamental ofereçam ensino de qualidade, desenvolvendo a equidade entre redes e escolas.

Em vista disso, este Guia propõe recomendações, ferramentas e estratégias para fomentar o apoio às Equipes Técnicas de Secretarias de Educação nas ações de implementação necessárias, de modo que os quatro pontos citados anteriormente aconteçam de forma integrada.

# 1



## **As adolescências e a equidade no contexto educacional**

Este capítulo apresenta as principais especificidades e potencialidades das adolescências, abordando tanto aspectos relacionados à neurociência e suas relações com as ciências da aprendizagem, quanto à reflexão sobre os marcadores sociais da diferença que se fazem presentes e podem ter diferentes desdobramentos, conforme o contexto de cada adolescente.

Além disso, o capítulo retoma os quatro principais objetivos da Política Nacional Escola das Adolescências e aborda a definição de equidade, suas dimensões de inclusão e justiça social, e sua aplicação na educação, diferenciando equidade de igualdade.



## 1.1 Adolescências na escola: desenvolvimento, singularidades e diversidades

Compreender a etapa da adolescência e suas especificidades, potencialidades, principais características e transformações é o ponto de partida para a construção da Escola das Adolescências. Além disso, reconhecer que esse desenvolvimento é caracterizado pela diversidade promove o estabelecimento de relações pautadas no respeito mútuo, garantindo que as diferenças não se convertam em desigualdades ou exclusões.

Os elementos desta seção pretendem apoiar a Equipe Técnica de Secretarias de Educação a refletir sobre:

- Quem são os(as) estudantes dos Anos Finais e quais são os desafios e potencialidades vivenciados durante a adolescência;
- As principais características e transformações do cérebro adolescente;
- Planejar e executar políticas públicas e ações que considerem e potencializem a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos(as) estudantes adolescentes;
- A necessidade de se promover a equidade sob a perspectiva interseccional e de acompanhar as trajetórias educacionais no contexto da diversidade das adolescências.

Os(as) Estudantes que chegam aos Anos Finais do Ensino Fundamental vivenciam um momento singular de desenvolvimento físico, emocional, intelectual, social e cultural, justamente porque estão em plena transição da infância para a adolescência, que, por sua vez, costuma ser vista apenas como uma transição da infância para a idade adulta, ao invés de assim como os Anos Finais, em muitos casos, são tratados somente como a ponte entre os Anos Iniciais e o Ensino Médio. A proposta da Política Nacional Escola das Adolescências é que esse olhar se amplie e que o(a) estudante dos Anos Finais seja reconhecido a partir de um momento importante do seu desenvolvimento humano que, na maioria das vezes, não é percebido por gestores(as), educadores(as) e sociedade.

## Os(as) estudantes dos Anos Finais: mudanças e transições

De	Para
Desenvolvimento da capacidade cognitiva de representação	Desenvolvimento da capacidade cognitiva de abstração
Corpo infantil	"Estirão" e a maturação da sexualidade
Família possui grande influência	Pares passam a ter grande influência
Relações de dependência com adultos	Relações de colaboração e autonomia com adultos
Rotinas e hábitos conhecidos	Novas rotinas e maior autogestão para lidar com as múltiplas tarefas
Menor diferenciação de componentes curriculares	Maior diferenciação de componentes curriculares
Professor de referência	Diversos professores especialistas

Fonte: Referencial Pedagógico de Educação Integral para os Anos Finais do Ensino Fundamental (2024)

Durante a adolescência acontece um conjunto de mudanças no sistema neuroendócrino - responsável pelas alterações hormonais - que afetam o desenvolvimento e as interações dos(as) adolescentes. De acordo com pesquisas recentes no campo da neurociência, a fase mais intensa do desenvolvimento cerebral humano acontece durante a passagem dos indivíduos pela adolescência, com um acentuado processo de amadurecimento que ocorre entre os 13 e 25 anos (Herculano-Houzel, 2015; Siegel, 2016; Blakemore, 2009; Steinberg, 2005), o que faz com que **a adolescência seja o último estágio na vida de uma pessoa em que o cérebro tem grande plasticidade**, como indica o professor e psicólogo Laurence Steinberg (2005).

A fim de aprofundar sobre essas especificidades, apresentamos **três grandes transformações no cérebro adolescente:**

- **Poda neural:** Acontece quando as conexões neurais ineficazes são eliminadas, enquanto outras se fortalecem (Feldman, 2015). Essa poda abre caminhos para as informações serem transmitidas mais rapidamente, contribuindo para o refinamento do processamento de informações, da memória e da tomada de decisões.
- **Receptores de dopamina:** O cérebro adolescente perde cerca de  $\frac{1}{3}$  dos receptores de dopamina, neurotransmissor associado ao prazer e à motivação. Por isso, o sistema de recompensa se torna mais sensível e essa sensibilidade aumentada pode levar à busca por experiências intensas e comportamentos de risco (Dow-Edwards, 2019).
- **Amadurecimento do córtex pré-frontal:** É a última área do cérebro a amadurecer, sendo a responsável por funções executivas como tomada de decisão, organização, resolução de problemas, memória, autocontrole, autorregulação, planejamento, regulação das emoções e do comportamento social.

Conhecer algumas das características cerebrais e de que maneira o cérebro se desenvolve durante a adolescência contribui significativamente para a melhoria do aprendizado dos(as) estudantes e a eficácia do ensino. Com relação à aprendizagem escolar, o trabalho com as habilidades de funções executivas é extremamente importante, especialmente pensando na chegada dos(as) estudantes aos Anos Finais, uma vez que é nesta fase que começarão a tomar decisões de forma mais autônoma e serão demandados(as) a assumir mais responsabilidades perante seus estudos e sua organização pessoal, tanto na escola como em casa.

No âmbito psicossocial, as mudanças referem-se ao desenvolvimento das relações interpessoais, construção de identidade própria, gestão de emoções e comportamentos sociais. A adolescência é um período de formação de amizades, que se tornam cada vez mais importantes para o desenvolvimento social e emocional dos(as) adolescentes. Elas fornecem apoio, compreensão e um senso de pertencimento, juntamente com o suporte familiar, educacional e escolar, formando um sistema robusto de apoio para o desenvolvimento do indivíduo (Yang et al., 2023; Zhou et al., 2023). Durante esse período, os(as) adolescentes começam a pensar de forma mais abstrata, complexa e crítica, o que está intimamente ligado ao desenvolvimento da capacidade de perspectiva social. Eles passam a reconhecer e compreender diferentes pontos de vista e perspectivas, um processo que se estende até a fase adulta (Papalia, 2021; Costa, 2023).

## Qualidades (atributos) da mente adolescente

	Por um lado...	Por outro lado...
<b>Busca por novidade</b>	Está aberta à mudança e vive apaixonadamente, enquanto a exploração da novidade é assentada em um fascínio pela vida e no impulso para projetar novas maneiras de fazer as coisas e de viver com um senso de aventura.	A busca por sensações e por riscos que enfatizam a emoção e minimizem os perigos resulta em comportamentos arriscados que podem causar danos físicos, morais e emocionais. A impulsividade pode transformar uma ideia em ação sem a reflexão sobre suas consequências.
<b>Engajamento social</b>	O impulso para a conexão social conduz à criação de relações de apoio que são os melhores indicadores de bem-estar, longevidade e felicidade ao longo da vida.	Adolescentes isolados dos adultos e cercados apenas de outros adolescentes têm uma chance maior de assumir riscos. A rejeição total dos mais velhos e do conhecimento e raciocínio adultos aumentam esses riscos.
<b>Aumento da intensidade emocional</b>	A vida vivida com intensidade emocional pode ser repleta de energia e de um senso de impulso vital, resultando em exuberância e alegria por fazer parte de planeta.	A emoção intensa pode assumir o controle, levando à impulsividade, à depressão e a uma reatividade extrema, capaz de prejudicar a construção de vínculos sociais.
<b>Exploração criativa</b>	O raciocínio abstrato e o novo pensamento conceitual que emerge na adolescência permitem o questionamento do <i>status quo</i> , o uso de estratégias inovadoras para abordagem de problemas, a criação e aplicação de novas ideias.	A busca pelo sentido da vida pode levar a uma crise de identidade, à vulnerabilidade em relação à pressão dos pares e a uma perda de direção e propósito.

Fonte: Adaptado de SIEGEL, 2016.

A partir dessas características, a forma como os(as) adolescentes aprendem é diferente dos períodos anteriores do desenvolvimento e influencia diretamente como eles(as) vão absorver e utilizar os conhecimentos e competências adquiridos nos estágios subsequentes de desenvolvimento. Promover o fortalecimento das habilidades das funções executivas, com destaque para a metacognição e autorregulação emocional de forma intencional e planejada na escola, deve ser algo transversal a todo o currículo e às diferentes áreas do conhecimento. Neste sentido, destaca-se a importância de trabalhar estes temas na formação continuada de gestores(as) escolares e professores(as), a partir de conhecimentos, evidências e conceitos já estabelecidos pela neurociência sobre o cérebro adolescente, seus potenciais e riscos.

É importante destacar que a escola exerce um papel central na vida dos(as) pré-adolescentes e adolescentes, sendo o espaço onde a socialização secundária, vivida durante esse período de maior autonomia, torna-se determinante. Integrar os processos escolares à escuta e crescente participação dos(as) estudantes é uma estratégia-chave para fortalecer os vínculos e promover o sentimento de pertencimento.

### **Escutar os(as) estudantes: Semana da Escuta das Adolescências nas Escolas**

Entre os dias 13 e 31 de maio de 2024 realizou-se, junto às redes municipais, estaduais e distrital, a **Semana da Escuta das Adolescências nas Escolas**, uma ação estratégica para conhecer, de forma mais aprofundada, os(as) estudantes dos Anos Finais. Os(as) adolescentes foram ouvidos sobre temas como aprendizagem, clima escolar, convivência, inovação e participação. Considerar a participação dos(as) estudantes é a chave para fortalecer o protagonismo, tanto nos processos de construção quanto de decisão. Foi a partir dessa escuta inspiradora que os desafios e as potencialidades foram revelados pelas vozes dos(as) adolescentes, e que se estruturou a política para os Anos Finais. Todas as orientações, materiais, vídeos e a devolutiva da **Semana da Escuta das Adolescências** podem ser acessados [aqui](#).

Ainda que certas características do desenvolvimento adolescente sejam consideradas universais, **é fundamental tratar do conceito no plural, por isso, fala-se em adolescências**, não considerando o adolescente como um sujeito "genérico". Especialmente em um país continental e diverso como o Brasil, existem especificidades, tanto do ponto de vista pessoal quanto social - histórico familiar, condições socioeconômica, gênero, raça, sexualidade, território etc. -, que podem afetar de maneiras diferentes o modo com que cada pessoa vivencia esta etapa da vida.

Os **marcadores sociais** são categorias que nos ajudam a evidenciar a construção social das diferenças encontradas entre as pessoas. A partir dessa criação, são instituídas hierarquias, assimetrias, discriminações e desigualdades. Nesse contexto, as diferenças privilegiam algumas pessoas, oferecendo-lhes uma melhor qualidade de vida em detrimento de grupos socialmente excluídos. Raça, gênero, classe, sexualidade e deficiência são algumas das categorias que marcam socialmente as experiências de vida.

Na escola e na adolescência, esses marcadores sociais da diferença se fazem presentes e podem ter diferentes desdobramentos, conforme o contexto de cada adolescente. Um(a) único(a) estudante pode ter sua existência atravessada por mais de um marcador social da diferença e isso impacta ainda mais as oportunidades e acessos que terá ao longo da vida. Uma adolescente mulher negra e um adolescente indígena com alguma deficiência, por exemplo, podem vivenciar múltiplas situações de opressão e de dificuldade de acesso à educação de qualidade, como pode ser visto nos dados apresentados a seguir.

**Alunos pretos e pardos têm duas vezes mais propensão a deixar a escola** do que os estudantes brancos.

(Unicef, 2019)

Em 2023, das 9 milhões de pessoas que **não completaram o Ensino Médio no Brasil, 71,6% eram pretas e pardas.**

Entre os brancos, a porcentagem foi de 27,4%.

(PNAD contínua, 2023)

A área de exatas concentra algumas das principais desigualdade entre meninos e meninas, o que pode ser explicado pela reprodução de estereótipos de gênero na escola.

**Os meninos apresentaram um desempenho 41,8 pontos maior do que as meninas em Matemática, e 24,3 pontos de vantagem em Ciências da Natureza.**

(Estudo do Núcleo de Pesquisa em Desigualdades Escolares da UFMG, a partir de dados da Prova Brasil entre 2005 e 2013)

**Estudantes negros no último ano do Ensino Fundamental sofrem mais violência** do que estudantes brancos na mesma série.

(Loschi, 2019)

Em 2023 o Brasil possuía **1.527.794 estudantes na Educação Especial e apenas 21,5% das escolas públicas têm uma sala de recursos,**

embora 74,4% tenham matrículas na Educação Especial.

(Painel de Indicadores da Educação Especial)

**82% das pessoas trans abandonam a escola**

no período entre os 14 e os 18 anos.

(Rede Nacional de Pessoas Trans, 2017)

**O Brasil tem 3.466 escolas indígenas.**

No entanto, **30% destas não têm energia e 63% não têm água potável,**

e o acesso à internet está disponível apenas para 10% das escolas localizadas em aldeias.

(Censo Escolar, 2021)

Em função do acúmulo de repetências, aumentam, a partir dos Anos Finais, as taxas de evasão entre os meninos.

No 9º ano **as alunas já são maioria, representando 50,8% dos estudantes.**

(Censo Escolar, 2019)

A escola deve ser um espaço de acolhimento das identidades adolescentes em suas mais variadas dimensões, como gênero, sexualidade, raça, etnia, corpos, diferentes tipos de deficiências e ritmos de aprendizagem. Por isso, é de responsabilidade de todos(as) os(as) profissionais da educação **promover a equidade abordando esta temática sob a perspectiva interseccional, desenvolvendo e incentivando estratégias para combater as discriminações no contexto escolar.**

A interseccionalidade é um conceito criado pela pesquisadora e ativista Kimberlé Crenshaw, a fim de revelar de que forma as interações e sobreposições entre os marcadores sociais aprofundam os impactos dos sistemas e dispositivos de opressão e exclusão social na vida das pessoas.

Para conhecer e compreender os termos e nomenclaturas que envolvem as diversidades, é recomendada a leitura do [Glossário da Diversidade](#), elaborado pela Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades - SAAD, órgão executivo central e integrante da Administração Superior da Universidade Federal de Santa Catarina. O material abrange as diversidades de acessibilidade, étnico-raciais, gênero, equidade socioeconômica e inclusão digital.

Acompanhar as trajetórias educacionais no contexto da diversidade das adolescências torna-se um desafio para as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação, uma vez que entre os(as) estudantes com nível socioeconômico mais baixo, apenas 38% concluíram o Ensino Fundamental na idade certa<sup>2</sup>. Em contrapartida, aqueles com nível socioeconômico mais alto têm uma trajetória escolar expressivamente melhor (69%). As desigualdades raciais também são marcantes: apenas 23% de pessoas indígenas e cerca de 44% de pessoas negras mantêm uma trajetória regular no mesmo período. Para estudantes brancos(as), o índice chega a 62%. Portanto, falar de trajetória regular significa ir além das médias escolares e abordar as desigualdades.



### Saiba mais

Para uma compreensão mais aprofundada sobre as adolescências e o apoio às transições de etapa, consulte o Capítulo 1, 'As Adolescências', e o Capítulo 2, 'A Escola e as Adolescências', no *Guia de Apoio às Transições e Alocações de Matrícula*, disponível [aqui](#).



<sup>2</sup> SOARES, F.; GUIMARÃES, C. R.; FONSECA, I. C. da; ALVES, M. T. G. A permanência escolar importa: indicador de trajetórias educacionais. Observatório da Fundação Itaú, 2024. Disponível em: <<https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2024/04/Indicador-de-trajetorias-educacionais.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2024.



## Em resumo

- Conhecer algumas das características cerebrais e de que maneira o cérebro se desenvolve durante a adolescência contribui significativamente para a melhoria do aprendizado dos(as) estudantes e a eficácia do ensino.
- Nesta fase da vida, o córtex pré-frontal - área do cérebro responsável por funções como autoconsciência, tomada de decisão, organização, memória e autorregulação - está terminando de ser formado, sendo uma fase crucial para a promoção de projetos, situações de aprendizagem e uso de recursos e propostas pedagógicas que estimulem e orientem para essas capacidades. É essencial que os professores trabalhem com intencionalidade as habilidades de funções executivas, junto aos conceitos-chave dos componentes curriculares e ao ensino de estratégias de aprendizagem.
- Uma das características da mente adolescente é a abertura a novidades e mudanças, mas também há a busca pela autoafirmação, o reconhecimento e o desejo de ser ouvido. Portanto, é importante que decisões estruturantes, nos diversos âmbitos e níveis, contem com a escuta e participação real e efetiva dos(as) adolescentes da rede de ensino, de modo que entendam progressivamente como participar de decisões relevantes.
- Por estarem na transição para a adolescência, os(as) estudantes dos Anos Finais apresentam uma grande diversidade de construções identitárias, vivenciando novos modos de sentir e agir no mundo, definindo, conhecendo e buscando quem são e o que querem.
- Adolescentes que destoam dos padrões predominantes de gênero, sexualidade, raça e conformação corporal podem acabar vivenciando essa fase com menos possibilidades de experimentação ou de uma forma que envolva culpa, sofrimento ou, até mesmo, traumas que poderão marcá-los durante a vida.
- É fundamental a responsabilidade das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação para com a promoção da equidade, por meio da abordagem desta temática sob a perspectiva interseccional, desenvolvendo e incentivando estratégias para combater as discriminações no contexto escolar.



- Considerar e compreender as múltiplas adolescências implica em conhecer a realidade escolar em sua totalidade, identificando, reconhecendo e elaborando significados sobre o território vivido pelos(as) estudantes.
- O panorama sobre a diversidade nas adolescências destaca a urgência de estratégias educacionais focadas nas fases de transição entre as etapas escolares, pois os indicadores de reprovação e abandono escolar aumentam significativamente nos anos de transição entre etapas de ensino.

## 1.2 Acolhimento, aprendizagem e desenvolvimento integral na Escola das Adolescências

Além de fomentar o regime de colaboração entre os entes federativos, a Política Nacional Escola das Adolescências destaca a importância da aprendizagem de todos(as) os(as) adolescentes e a promoção do desenvolvimento integral, o que influencia currículos, práticas pedagógicas, processos formativos, dentre outras dimensões.

Os elementos desta seção pretendem apoiar a Equipe Técnica de Secretarias de Educação a refletir sobre:

- Os quatro grandes objetivos da política;
- A importância de construir e implementar estratégias com enfoque na transição contínua entre etapas, no clima escolar, na participação dos(as) adolescentes, na qualidade e equidade da aprendizagem e na articulação entre escola, família e comunidade.

A Política Nacional Escola das Adolescências possui quatro grandes objetivos a serem alcançados:

- **Articulação** de rede interfederativa que apoia as transições entre as etapas, dos Anos Iniciais para os Anos Finais, e dos Anos Finais para o Ensino Médio.
- **Atendimento** aos(as) estudantes, por meio do aprimoramento da governança, do desenvolvimento profissional, da organização curricular e pedagógica e do engajamento de lideranças.
- **Acolhimento** e o desenvolvimento socioemocional dos(as) estudantes, reconhecendo a importância do clima e da convivência escolar.
- **Aprendizagem** para todos e todas com qualidade e equidade, assegurando trajetórias educacionais de sucesso.

Especialmente para alcançar os dois últimos objetivos, é necessário estruturar ações que garantam:

- Transição contínua entre etapas;
- Clima escolar acolhedor e seguro para os(as) adolescentes;
- Participação dos(as) adolescentes na vida escolar;
- Articulação entre escola, família e comunidade;
- Prevenção da violência e promoção da cultura de paz;
- Aprendizagem e desenvolvimento integral para todos(as).

Para isso, as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação, com base nas definições do desenho da política em suas redes, devem ser responsáveis pela implementação de ações nas seguintes dimensões:

Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	Dimensão 4	Dimensão 5
Currículo e práticas pedagógicas	Cultura e clima escolar	Infraestrutura	Gestão, formação e acompanhamento	Financiamento e equidade
Adaptar o currículo e as práticas pedagógicas para refletir as vivências, interesses e necessidades dos(as) adolescentes, promovendo aprendizagens significativas e contextualizadas.	Promover uma cultura escolar que valorize a diversidade e a inclusão, garantindo um ambiente seguro, acolhedor e estimulante para todos(as) os(as) estudantes.	Assegurar que as instalações escolares sejam adequadas, acessíveis e propícias ao desenvolvimento integral, promovendo um ambiente de aprendizagem de qualidade.	Incentivar a gestão democrática e a participação ativa da comunidade escolar nas tomadas de decisão, além de promover a formação contínua dos profissionais da educação.	Assegurar a alocação justa e equitativa de recursos, garantindo que todas as escolas tenham os meios necessários para implementar a Política Nacional Escola das Adolescências e promover a equidade educacional.

Essas dimensões serão aprofundadas no capítulo 2, [“Estruturando a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências na rede”](#), bem como as recomendações para a estruturação de uma Equipe Técnica responsável pelos Anos Finais na rede.

## OS OBJETIVOS CENTRAIS DA POLÍTICA

A Política Nacional Escola das Adolescências tem como um de seus objetivos centrais a aprendizagem para todos(as), de modo a assegurar trajetórias educacionais de sucesso. Outro objetivo central é promover, de modo intencional e estruturado, o acolhimento e o desenvolvimento socioemocional dos e das estudantes, reconhecendo a importância do clima e da convivência escolar.





## Em resumo

- Os quatro grandes objetivos da Escola das Adolescências estão pautados na articulação, atendimento, acolhimento e aprendizagem para apoiarem a qualidade educacional sob a perspectiva da equidade.
- Para alcançar os objetivos de acolhimento e aprendizagem, é necessário garantir estratégias de transição entre etapas que assegurem a continuidade das trajetórias educacionais dos(as) adolescentes, um clima organizacional seguro, a participação dos(as) estudantes na vida escolar, a articulação entre todos da comunidade escolar, a prevenção à violência e o desenvolvimento integral dos(as) estudantes.
- Para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação são responsáveis por estruturar ações nas seguintes dimensões: currículo e práticas pedagógicas; cultura e clima escolar; infraestrutura; gestão, formação e acompanhamento; e financiamento e equidade.

## 1.3 Lideranças educacionais para a equidade na Escola das Adolescências

Todos(as) os(as) profissionais técnicos responsáveis pelo desenho e implementação das ações da Política Nacional Escola das Adolescências compartilham o mesmo repertório quando se fala em equidade educacional? Todos(as) se veem como lideranças educacionais comprometidas com a equidade?

Os elementos desta seção pretendem apoiar as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação a refletirem sobre:

- A diferença entre as definições de equidade e igualdade;
- O que representa a equidade na educação;
- O que significa ser uma liderança comprometida com a equidade educacional.

**Equidade não é o mesmo que igualdade.** Igualdade significa oferecer os mesmos recursos e oportunidades a todos(as). Porém, garantir condições iguais não resolve ou minimiza as diferenças, pois cada grupo social possui necessidades específicas.

O termo equidade significa a qualidade em ser justo e a virtude de quem ou do que manifesta senso de justiça e reconhece os direitos, as necessidades e as especificidades de cada pessoa. A Organização Mundial de Saúde - OMS (1998) define equidade como a **"ausência de diferenças evitáveis** entre grupos de pessoas, **definidos por critérios** sociais, econômicos, demográficos ou geográficos" [grifo nosso].

**EQUIDADE**

=

**INCLUSÃO**

+

**JUSTIÇA SOCIAL**

*Acesso de todas as pessoas aos direitos fundamentais.*

*Remoção dos obstáculos para que todas as pessoas, independentemente do seu contexto social, da sua identidade e características individuais, tenham acesso e possam fruir de direitos e oportunidades de forma equitativa.*

Elaboração própria, a partir de: OCDE, 2012; BALLARINO et al, 2014; EUROPEAN COMMISSION, EACEA, EURYDICE, 2020.

A Política Nacional Escola das Adolescências possui um compromisso inegociável com a **equidade na educação**. Neste sentido, a Equipe Técnica de Secretarias de Educação desempenham um papel estratégico e fundamental enquanto lideranças educacionais promotoras da equidade, trabalhando para que as ações planejadas assegurem que:

- Sejam garantidas, de modo equânime, a qualidade dos insumos, como infraestrutura das escolas, recursos pedagógicos, formação de educadores, entre outros;
- Haja eficácia nos processos de escolhas metodológicas, abordagens pedagógicas, clima escolar, gestão democrática e verificação da aprendizagem e do desenvolvimento integral;
- Todas(os) as(os) estudantes adolescentes aprendam e se desenvolvam, a partir do pleno direito ao acesso, participação, aprendizagem, desenvolvimento integral, progressão e conclusão da jornada escolar na idade adequada, desenvolvendo a equidade na rede e na escola;
- Todas as escolas de Anos Finais do Ensino Fundamental ofereçam ensino de qualidade, desenvolvendo a equidade na rede.

### **Liderança educacional para a equidade**

No campo educacional, o conceito de liderança envolve a capacidade ou a habilidade de influenciar, guiar e motivar pessoas ou grupos em direção aos objetivos em comum. Isso envolve tomar decisões de maneira eficaz, inspirar relações de confiança, comunicar uma visão objetiva e mobilizar recursos humanos e materiais para alcançar resultados desejados.

Ser uma liderança educacional comprometida com a equidade envolve, também, trabalhar para criar ambientes inclusivos, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas.

Neste guia, além das equipes técnicas, são consideradas lideranças educacionais também os(as) secretários(as) de educação e gestores(as) escolares (diretores(as), vice-diretores(as) e coordenadores(as) pedagógicos(as)).

## **Recomendações: O que as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação devem fazer em prol do respeito e da valorização das diversidades nos Anos Finais?**

- Ter na secretaria uma equipe, ou ao menos, uma pessoa responsável por articular as ações da Escola das Adolescências.
- Buscar um diálogo contínuo entre secretarias estaduais e municipais, visando compartilhar políticas e ferramentas para o respeito e o acolhimento das diferenças, inclusive com estratégias focadas nas transições vivenciadas pelos(as) adolescentes - entre etapas de ensino e de uma escola para a outra.
- Fazer um plano de transição entre etapas com diversos atores, incluindo os(as) estudantes para acompanhar este processo. É importante que o plano contenha responsáveis, prazos, recursos, atividades, ações e monitoramento previstos.
- Garantir os recursos e meios necessários para que as equipes escolares tenham formação continuada sobre esses temas, com o objetivo de se prepararem para receber, acolher e engajar todas(as) os(as) adolescentes, além de conseguir lidar com situações de *bullying* e violências atreladas às diferenças, usando tanto estratégias de comunicação e de mediação de conflitos quanto mecanismos legais para a realização de denúncias. Um plano de formação nesse sentido também é recomendado.
- Construir uma estrutura de apoio e suporte às escolas para o fortalecimento da educação para a diversidade e a equidade, com ações de acolhimento e adaptação de novos(as) estudantes ao longo de todo o ano letivo.
- Apoiar as escolas na realização de avaliações diagnósticas que ajudem a identificar o que os(as) estudantes que estão chegando aos Anos Finais já sabem e quais as defasagens, a fim de planejar estratégias de recomposição da aprendizagem e mitigação das desigualdades educacionais.
- Garantir que todas as escolas estejam preparadas para receber estudantes com diferentes tipos de deficiências, identificando e eliminando barreiras atitudinais, físicas, comunicacionais e de transporte entre a casa e a escola.
- Propor a revisão dos documentos escolares, especialmente do Projeto Político Pedagógico, para a inclusão transversal, interdisciplinar e sistêmica da Educação das Relações Étnico-Raciais e outros temas que versam sobre os marcadores sociais da diferença.



- Realizar alocação de recursos voltados especificamente para o fortalecimento das relações étnico-raciais e o combate ao racismo, ao sexismo, ao capacitismo, à LGBTQIAPN+fobia<sup>3</sup> e qualquer outra manifestação discriminatória.
- Fortalecer as instâncias de gestão democrática participativa das escolas, como Conselhos Escolares e Grêmios Estudantis, fomentando que haja diversidade nesses espaços de promoção da participação e tomada de decisão.



### Em resumo

- Equidade não é o mesmo que igualdade. Simplesmente garantir condições iguais não resolve ou minimiza as diferenças, pois cada grupo social possui necessidades específicas. A Política Nacional Escola das Adolescências possui um compromisso inegociável com a equidade na educação.
- As Equipes Técnicas de Secretarias de Educação desempenham um papel estratégico e fundamental enquanto lideranças educacionais promotoras da equidade: garantem, de modo equânime, a qualidade dos insumos - como infraestrutura das escolas, recursos pedagógicos, formação de educadores - com o objetivo de promover a aprendizagem e o desenvolvimento integral de todos(as) os(as) estudantes adolescentes.
- Ser uma liderança educacional comprometida com a equidade envolve, também, trabalhar para criar ambientes inclusivos, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas, além de colocar em prática ações que promovam o respeito e a valorização da diversidade nas escolas, o que envolve, por exemplo, a oferta de formação continuada sobre adolescências e equidade.

<sup>3</sup> O movimento LGBTQIAPN+ é um movimento político e social que defende o respeito à diversidade e busca mais representatividade e a garantia de direitos para essa população. Cada letra da sigla representa um grupo de pessoas: **L** = Lésbicas; **G** = Gays; **B** = Bissexuais; **T** = Transgêneros e Travestis; **Q** = Queers; **I** = Intersexo; **A** = Assexuais; **P** = Pansexuais; **N** = Não-Binários. O mais (+), no final da sigla, aparece para incluir outras identidades de gênero e orientações sexuais que não se encaixam no padrão cis-heteronormativo, mas que não aparecem em destaque antes do símbolo. Já a LGBTQIAPN+fobia é o preconceito e a discriminação em virtude da identidade de gênero ou orientação sexual.

# 2



## Estruturando a implementação da Política Escola das Adolescências na Rede

O capítulo traz reflexões e recomendações para a estruturação de equipes técnico-pedagógicas para os Anos Finais, levando em conta a diversidade de contextos das Secretarias de Educação que ofertam a etapa.

Também apresenta a estrutura para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências em suas cinco dimensões: currículo e práticas pedagógicas; cultura e clima escolar; infraestrutura; gestão, formação e acompanhamento; financiamento e equidade.

O que é preciso fazer, em ações detalhadas, para implementar a política? Como planejar e executar atividades efetivas, a fim de que todos(as) os(as) estudantes tenham oportunidades justas de aprendizagem e desenvolvimento?

## 2.1 Estruturando a gestão e governança da equipe técnica

Assim como não existe um padrão nacional para a oferta da etapa dos Anos Finais, ou um caminho ideal na divisão das responsabilidades entre estados e municípios, também não existe um padrão na estruturação e composição das Equipes Técnicas para os Anos Finais nas Secretarias de Educação do país.

Os elementos desta seção pretendem apoiar a Equipe Técnica de Secretarias de Educação a refletir sobre:

- A necessidade de definir e estruturar uma equipe técnico-pedagógica de Anos Finais, alinhada à política educacional do município, do distrito ou do estado, para fortalecer o trabalho em rede na implementação da Escola das Adolescências, de maneira democrática e participativa;
- O caráter interfederativo e indutor do fortalecimento do regime de colaboração das instâncias de governança da Política Nacional Escola das Adolescências, o Conapea e a Renapea<sup>4</sup>.

A educação brasileira enfrenta desafios estruturais distintos, refletidos nas diferentes capacidades instaladas nas Secretarias de Educação pelo país. Quando se trata do quadro de profissionais, o problema se agrava, pois, no caso da implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, não há equipes técnicas dedicadas somente aos Anos Finais do Ensino Fundamental.

Para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, recomenda-se a presença de, ao menos, um profissional técnico-pedagógico responsável pela etapa. A estruturação de uma equipe técnico-pedagógica específica para os Anos Finais, ainda que seja apenas um profissional destacado como referência, permite que elementos-chave para a implementação da política - como currículo, práticas pedagógicas, formação, avaliação e recursos didáticos - sejam trabalhados de modo a garantir a coerência pedagógica e sistêmica, respeitando as especificidades de uma escola que respeite as diferentes adolescências. Alguns outros aspectos que serão destacados aqui extrapolam a atuação estritamente técnico-pedagógica, o que exige a articulação entre diferentes setores das Secretarias.

<sup>4</sup> Comitê Gestor Nacional do Programa Escola das Adolescências (Conapea) e Rede Nacional de Articuladores do Programa Escola das Adolescências (Renapea).

### Secretarias de Educação com equipes técnico-pedagógicas reduzidas

Em localidades com equipes técnico-pedagógicas reduzidas, uma possibilidade é compartilhar profissionais e recursos entre municípios ou regiões próximas, promovendo redes colaborativas que otimizam o uso de pessoal e de capacidade técnica. Compor um comitê regional para os Anos Finais é um modelo de gestão e organização da governança de equipe que fortalece a implementação da política.

A articulação entre redes estaduais e municipais é uma estratégia central para a implementação da Escola das Adolescências, a fim de garantir equidade no acesso, na permanência, na trajetória regular e no aprendizado com qualidade. Nesse sentido, duas instâncias foram organizadas com o objetivo de pactuar esforços para a implementação da política proposta, que devem ser acionadas visando a integração de ações e o fortalecimento do regime de colaboração, o Conapea e a Renapea.

### Articulação federativa: O papel do Conapea e Renapea

A organização da política compreende a articulação federativa, com foco no fortalecimento do regime de colaboração e na constituição de uma governança com olhar sobre os territórios, demarcada através da criação do **Comitê Gestor Nacional do Programa Escola das Adolescências** (Conapea) e da **Rede Nacional de Articuladores do Programa Escola das Adolescências** (Renapea).

O **Conapea** é constituído por representantes das diretorias, secretarias e autarquias que compõem o Ministério da Educação, e por Secretários de Educação indicados pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), e tem como objetivo realizar a governança sistêmica da política, atuando na formulação e pactuação de esforços na implementação de estratégias, projetos e ações pela melhoria da educação nos Anos Finais do Ensino Fundamental.

A **Renapea** é constituída por técnicos da Secretaria de Educação Básica e Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização de Jovens e Adultos, Diversidade e Inclusão do Ministério da Educação e das Secretarias de Educação municipais, distrital e estaduais,

indicados pelo Consed e pela Undime, e atuará no apoio técnico para a articulação dos agentes implementadores da Política Nacional Escola das Adolescências, nos diferentes territórios e sistemas de ensino. Destaca-se a fundamental participação da Renapea na mobilização e engajamento das escolas de suas redes de ensino, para o alcance dos resultados da Semana da Escuta das Adolescências.

### **Rubricas que orientam a estruturação da governança e equipes**

Para apoiar as Secretarias de Educação no diagnóstico e elaboração do desenho de sua estruturação da gestão e governança para a implementação da Escola das Adolescências, é importante promover a reflexão intencional entre o(a) Secretário(a) de Educação e sua equipe a partir de critérios comuns.

No apêndice **Rubricas para apoiar a estruturação da gestão e governança**, ao final deste documento, conheça quatro rubricas que apoiam o processo de reflexão e discussão para a formação da equipe técnico-pedagógica e a instalação do trabalho em rede.



### **Em resumo**

- As Secretarias de Educação que ofertam os Anos Finais possuem equipes com diferentes capacidades instaladas e nem sempre existem equipes técnicas dedicadas exclusivamente aos Anos Finais do Ensino Fundamental.
- Para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, recomenda-se a formação de uma equipe técnico-pedagógica dedicada ou de, ao menos, um(a) profissional técnico-pedagógico responsável pela etapa.
- Existem aspectos que extrapolam a atuação estritamente técnico-pedagógica para a implementação da política, o que exige uma articulação planejada e cuidadosa entre diferentes setores.

- A articulação entre redes estaduais e municipais é uma estratégia central para a implementação da Escola das Adolescências e, para isso, duas instâncias foram organizadas com o objetivo de pactuar esforços, visando a integração de ações e o fortalecimento do regime de colaboração, o Conapea e a Renapea.
- É importante que as Equipe Técnicas e seus(suas) Secretários(as) de Educação, realizem conjuntamente um diagnóstico que avalie as capacidades e estratégias de gestão e governança em curso na rede com relação à etapa dos Anos Finais, a fim de organizar as reestruturações necessárias para a implantação da Escola das Adolescências.

## 2.2 Estruturando as cinco dimensões para implementação da política

Sob quais dimensões a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências se organiza e se estrutura? Quais ações que Equipes Técnicas podem fazer para implementar a política?

Os elementos desta seção pretendem apoiar a Equipe Técnica de Secretarias de Educação a refletir sobre:

- Cada uma das cinco dimensões que guiam a implementação da política;
- A aplicação e a organização das cinco dimensões nas escolas pelas Equipes Técnicas de Secretarias de Educação.

A Política Nacional Escola das Adolescências se organiza e se estrutura em cinco dimensões, são elas: **currículo e práticas pedagógicas; cultura e clima escolar; infraestrutura; gestão; formação e acompanhamento; financiamento e equidade**. A seguir, serão desenvolvidos os objetivos de cada uma dessas dimensões, o que cada uma delas significa no trabalho das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação e quais ações são necessárias para implementar a política e promover a equidade educacional.

### As cinco dimensões para implementação da Política Escola das Adolescências





## DIMENSÃO 1 - Currículo e práticas pedagógicas

**Objetivo:** Adaptar o currículo e as práticas pedagógicas para refletir as vivências, interesses e necessidades dos(as) adolescentes, promovendo aprendizagens significativas e contextualizadas.

Uma boa proposta curricular reconhece e está alinhada com as diretrizes nacionais, estaduais e locais, sem perder de vista o entendimento sobre cada escola e as identidades que a formam. Para isso, a rede amplia seus esforços de construção, oferecendo formação para todos os atores, por meio de assessorias técnicas que orientam na prática a escrita, a produção de materiais didáticos, projetos, planos de aula e avaliações.

Para avaliar se o currículo é um instrumento para a garantia de fundamentos e rotinas adequadas para o ensino-aprendizagem de cada estudante, é importante que a rede compartilhe uma visão de avaliação formativa que apoie o desenvolvimento integral dos(as) adolescentes, e não uma ferramenta de promoção ou punição. Pactuar estratégias avaliativas que acolham os diversos estilos de aprendizagem, por exemplo, é possível.

### Sugestões de organização para a Equipe Técnica responsável pelos Anos Finais:

- **Desenvolvimento Curricular** – Integrar temas relevantes para os(as) adolescentes, como saúde mental, cidadania e habilidades socioemocionais, garantindo que o currículo seja interdisciplinar e conectado à realidade dos(as) estudantes.
- **Práticas Inovadoras** – Utilizar metodologias ativas de ensino, como projetos interdisciplinares, aprendizagem baseada em problemas e uso de tecnologias educacionais que estimulem a participação ativa dos(as) estudantes.
- **Avaliação** – Implementar procedimentos de avaliação contínua e formativa, que valorizem o progresso individual dos(as) estudantes, indiquem a necessidade de recomposição de aprendizagens e ofereçam retornos e considerações construtivas para o desenvolvimento de competências.



### Outras ações que a Equipe Técnica pode fazer

- Garantir que todas as escolas dos Anos Finais do Ensino Fundamental tenham proposta curricular revisadas pós-pandemia e alinhadas às inovações sociais e tecnológicas, as quais fazem parte da realidade dos(as) adolescentes, levando em conta estratégias para recomposição das aprendizagens.
- Orientar ações de divulgação da proposta curricular revisada.
- Viabilizar e acompanhar a participação ativa de gestores(as) escolares e professores(as) nos encontros formativos de revisão e implementação da proposta curricular.
- Orientar as escolas sobre objetos de conhecimento, habilidades e competências, incluindo orientações mais detalhadas sobre propostas que envolvem ações específicas em prol das relações étnico-raciais para todas as etapas e segmentos.
- Organizar um plano para oferecer formações continuadas para professores(as) sobre práticas pedagógicas eficazes e avaliação formativa, incluindo a elaboração e aplicação de instrumentos avaliativos que promovam a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos(as) estudantes, monitorando o efeito disso na prática escolar e na sala de aula.
- Apoiar as escolas com planos de recomposição de aprendizagem, uma vez que eles ainda são muito relevantes para esta etapa escolar. A esse respeito, ver [Guia para implementação da Recomposição das Aprendizagens](#).
- Incentivar a colaboração entre escolas e professores(as) para a troca de experiências e estratégias pedagógicas bem-sucedidas, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e inovação pedagógica.

### Atenção!

A Política Nacional [Escola das Adolescências](#) se integra ao [Pacto Nacional pela Recomposição das Aprendizagens](#) e disporá de cadernos de apoio pedagógico para professores(as), intitulados Cadernos de Inovação Curricular (CICs), que integram orientações para a implementação de Clubes de Letramento, que se configuram como propostas de componentes curriculares com sequências didáticas que possam ser utilizadas na parte diversificada do currículo dos Anos Finais.

Haverá cadernos para Clube de Letramento Matemático, Clube de Letramento Científico, Clube de Letramento Literário e Corporeidade e Clube de Humanidades e Cidadania. Essa estratégia é parte integrante do eixo de Organização Curricular e Pedagógica da política proposta, e leva em consideração habilidades prioritárias das áreas de conhecimento Matemático, Ciências da Natureza, Linguagens e Ciências Humanas e as singularidades próprias das formas de vivenciar a adolescência, para ampliar os olhares sobre o currículo e as práticas pedagógicas, e incidir de forma intencional na estruturação de um currículo para as adolescências.



## DIMENSÃO 2 - Cultura e clima escolar

**Objetivo:** Promover uma cultura escolar que valorize a diversidade e a inclusão, garantindo um ambiente seguro, acolhedor e estimulante para todos(as) os(as) estudantes.

O clima escolar corresponde às percepções dos(as) docentes, discentes, equipe gestora, funcionários(as) e famílias, a partir de um contexto real comum. Portanto, constitui-se por avaliações subjetivas. Refere-se à atmosfera psicossocial, ao ambiente vivencial de uma escola, sendo que cada uma possui o seu próprio clima, dadas as condições de convivência intraescolar. Ele influencia na dinâmica escolar e, por sua vez, é influenciado por ela. Deste modo, interfere na qualidade de vida e no processo de ensino e aprendizagem.

Um bom clima escolar favorece a sensação de pertencimento e reduz as chances de evasão e abandono. Além disso, inúmeras pesquisas apontam uma relação positiva entre clima e aprendizagem: em um ambiente em que se sentem seguros(as) e acolhidos(as), os(as) estudantes aprendem mais e se desenvolvem melhor, sem medo de errar e com espaço para exercer sua curiosidade e criatividade.

### Sugestões de organização para a Equipe Técnica responsável pelos Anos Finais:

- **Inclusão e Respeito** – Desenvolver programas e atividades que celebrem a diversidade cultural, étnico-racial, gênero e condições corpóreas promovendo o respeito mútuo e a valorização das diferenças.
- **Participação Estudantil** – Incentivar a formação de grêmios estudantis, a participação dos(as) estudantes nos Conselhos Escolares e outros grupos que permitam o protagonismo dos(as) adolescentes na vida escolar e nas decisões que afetam sua comunidade.
- **Bem-Estar e Saúde Mental** – Implementar programas de apoio emocional e psicológico, além de ações de combate ao *bullying* e à todas as formas de discriminação, garantindo que todos(as) os(as) estudantes se sintam seguros e acolhidos.

### Outras ações que a Equipe Técnica pode fazer

- Promover a cultura de paz por meio de atitudes e valores e garantir boa formação de todos(as) os(as) profissionais da Secretaria e escola para uma boa gestão de conflitos.
- Pactuar com a comunidade as sanções justas, razoáveis e consistentes frente aos comportamentos disruptivos que podem aparecer.
- Garantir recursos e apoio em desafios com infraestrutura das escolas, afinal, a forma como o prédio escolar é desenhado, organizado, gerenciado e mantido envia uma mensagem que diz muito sobre o que a escola e a rede valorizam.
- Implementar um currículo que dialogue com a cultura local, acolha e estimule a diversidade.
- Promover a participação ativa de familiares, estudantes e membros da comunidade escolar no planejamento e na implementação de políticas educacionais, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e as necessidades atendidas.
- Organizar eventos para sensibilizar a comunidade sobre a importância da equidade na educação e mobilizar apoio para iniciativas inclusivas.



## DIMENSÃO 3 - Infraestrutura

**Objetivo:** Assegurar que as instalações escolares sejam adequadas, acessíveis e propícias ao desenvolvimento integral dos(as) adolescentes, promovendo um ambiente de aprendizagem de qualidade.

A infraestrutura refere-se aos critérios mínimos adotados para o funcionamento das unidades escolares, visando garantir as aprendizagens. Na definição de padrões, é preciso ter senso de racionalidade, vinculando a decisão sobre gastos à qualidade final que se objetiva imprimir em cada unidade. Para isso, é necessário considerar o contexto e os desafios prioritários de cada escola.

### Sugestões de organização para a Equipe Técnica responsável pelos Anos Finais:

- **Espaços Acolhedores** – Apoiar as escolas a criar ambientes físicos que incentivem a aprendizagem e a convivência, como salas de aula flexíveis, áreas de convivência e espaços para atividades extracurriculares.
- **Acessibilidade** – Garantir que todas as instalações das unidades escolares sejam acessíveis para estudantes com diferentes tipos de deficiências, eliminando barreiras físicas, comunicacionais e de transporte entre casa e escola.
- **Recursos Tecnológicos** – Equipar as escolas com tecnologia adequada, como laboratórios de informática, internet de alta velocidade e dispositivos móveis, para apoiar as práticas pedagógicas inovadoras.

### Outras ações que a Equipe Técnica pode fazer

- Conhecer o orçamento disponível anualmente para investimento em manutenção e melhorias de infraestrutura de escolas.
- Realizar diagnóstico ou mapeamento das necessidades de manutenção e melhorias de infraestrutura na rede de ensino a fim de planejar melhor as ações de apoio às unidades de acordo com as necessidades.

- Apoiar projetos de descentralização de recursos em prol da autonomia das escolas para a realização de pequenos serviços de manutenção e melhoria da infraestrutura.
- Elaborar protocolos com definição de padrões mínimos de infraestrutura e equipamentos, coerentes com o ordenamento da rede, conforme a modalidade de oferta de Anos Finais do Ensino Fundamental..
- Criar procedimentos para receber e avaliar as demandas por recursos educacionais apresentadas pelas escolas.



## DIMENSÃO 4 - Gestão, formação e acompanhamento

**Objetivo:** Incentivar a gestão democrática e a participação ativa da comunidade escolar nas tomadas de decisão, além de promover a formação contínua e o acompanhamento dos profissionais da educação.

A gestão escolar deve envolver critérios precisos e transparentes, considerando aspectos como a seleção e alocação de profissionais, assegurando o alinhamento com as orientações das redes de ensino e os objetivos da Política Nacional Escola das Adolescências. É essencial estabelecer sistemas de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso das escolas e identificar áreas de melhoria. Além disso, oferecer programas de formação continuada para professores(as), coordenadores(as) e gestores(as), com foco em diversidade, inclusão e práticas pedagógicas inovadoras para preparar a equipe escolar para os desafios da formação de estudantes dos Anos Finais e promover uma gestão escolar eficaz e inclusiva.

### Sugestões de organização para a Equipe Técnica responsável pelos Anos Finais:

- **Seleção e Alocação** – Desenvolver critérios compreensíveis e transparentes para a seleção e alocação de profissionais, garantindo que estejam alinhados com os valores e objetivos da rede de ensino e da Política Nacional Escola das Adolescências.

- **Acompanhamento e Avaliação** – Estabelecer sistemáticas de monitoramento e avaliação contínuas para acompanhar o progresso das escolas e identificar áreas de melhoria.
- **Formação Continuada** – Oferecer programas de formação continuada para professores(as), coordenadores(as) e gestores(as), focando em temas como diversidade, inclusão e metodologias pedagógicas inovadoras, para que estejam preparados para enfrentar os desafios da educação dos(as) adolescentes.

Quando for necessário, é possível que sejam acionadas outras equipes ou profissionais de outras áreas da Secretaria para apoiar nas questões relacionadas à infraestrutura ou recursos humanos.

#### Outras ações que a Equipe Técnica pode fazer

- Implementar programas de capacitação contínua para professores(as) e gestão escolar, focados em práticas pedagógicas inclusivas e estratégias para lidar com a diversidade em sala de aula.
- Utilizar dados de desempenho acadêmico e socioeconômico para identificar disparidades e orientar a tomada de decisões baseada em evidências.
- Elaborar orientações específicas a serem seguidas em situações de alocação e remoção (transferências) de professores(as) na rede.
- Oferecer formações continuadas para professores(as) sobre práticas pedagógicas eficazes e avaliação formativa, incluindo a elaboração e aplicação de instrumentos avaliativos que promovam a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos(as) estudantes.
- Incentivar a colaboração entre escolas e professores(as) para a troca de experiências e estratégias pedagógicas bem-sucedidas, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e inovação pedagógica.



## DIMENSÃO 5 - Financiamento e equidade

**Objetivo:** Assegurar a alocação justa e equitativa de recursos, garantindo que todas as escolas tenham os meios necessários para implementar a Política Nacional Escola das Adolescências e promover a equidade educacional.

O financiamento e equidade abordam o nível de conhecimento dos(as) gestores(as) sobre receitas, composição de gastos e autonomia financeira. A gestão de recursos em uma Secretaria apresenta desafios diários, agravados pelo subfinanciamento, desigualdades sociais e econômicas, aumento anual de despesas, necessidade de ampliação de vagas, mudanças tecnológicas e novas necessidades educativas.

### Atenção!

Para aprofundar a dimensão Financiamento e Equidade, é sugerida a retomada das orientações sobre Financiamento das matrículas no território, presentes no [\*Guia de apoio às transições e alocações de matrículas\*](#).

A promoção da equidade envolve a criação de um ambiente escolar inclusivo, a eliminação de barreiras ao sucesso acadêmico e a oferta de oportunidades iguais de aprendizagem e desenvolvimento.

### Sugestões de organização para a Equipe Técnica responsável pelos Anos Finais:

- **Orçamento Participativo** – Envolver a comunidade escolar no processo de definição do orçamento, garantindo que as necessidades específicas dos(as) adolescentes sejam atendidas de maneira justa e transparente.
- **Recursos Adicionais** – Identificar e acessar fontes de financiamento adicionais, como parcerias com organizações não governamentais, empresas e outras entidades, para apoiar a implementação das ações previstas na política.
- **Transparência e Prestação de Contas** – Estabelecer mecanismos de transparência e prestação de contas para garantir que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz, promovendo a equidade e a qualidade da educação.

- **Apoio às Escolas em Situação de Vulnerabilidade** – Destinar recursos adicionais e suporte técnico para escolas em situação de vulnerabilidade, garantindo que elas recebam o apoio necessário para superar os desafios específicos que enfrentam.

### Outras ações que a Equipe Técnica pode fazer

- Conhecer e garantir que todas as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação tenham informações concretas sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb), conjunto das receitas garantidas por lei para a educação, e suas procedências.
- Levantar os limites financeiros, identificando a quantidade, as características e procedência dos recursos disponíveis para investir na educação municipal, distrital ou estadual.
- Compartilhar com as demais Equipes Técnicas no âmbito do órgão central da Secretaria de Educação o grau de comprometimento das receitas com a folha de pagamento e acompanhar de perto sua aplicação para identificar sinais de alerta.
- Ter e oferecer informações sobre o custo anual por aluno, observando a prioridade dada a cada componente de despesa, para ampliar a compreensão sobre os elementos presentes.
- Apoiar, de forma prioritária, as ações que tenham como foco garantir acesso, permanência e aprendizagem de adolescentes de grupos sociais mais vulneráveis por nível socioeconômico, raça, gênero e qualquer tipo de deficiência.
- Implementar programas de formação continuada para professores(as) e gestão escolar, focados em práticas pedagógicas inclusivas e estratégias para lidar com as diversidades em sala de aula.
- Desenvolver relatórios periódicos que forneçam informações sobre o progresso das políticas de equidade e financiamento, permitindo ajustes ágeis e apoiados em evidências.



Essas cinco dimensões são fundamentais para que as equipes técnicas implementem a Política Nacional Escola das Adolescências, considerando-as de forma integrada e reconhecendo a importância de uma educação integral, que vai além dos conteúdos curriculares e se preocupa com o desenvolvimento integral dos(as) adolescentes como sujeitos de direitos portadores de saberes.

No capítulo a seguir, o objetivo é aprofundar o papel das Equipes Técnicas enquanto lideranças educacionais comprometidas com a equidade e oferecer ferramentas práticas para o desenvolvimento profissional.



### Em resumo

- A estrutura para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências se organiza em cinco dimensões: currículo e práticas pedagógicas, cultura e clima escolar, infraestrutura, gestão, formação e acompanhamento, financiamento e equidade;
- O objetivo da dimensão currículo e práticas pedagógicas é adaptar os currículos e as práticas para refletir as vivências, interesses e necessidades dos(as) adolescentes, promovendo aprendizagens significativas e contextualizadas. Além de implementar procedimentos de avaliação contínua e formativa, que valorizem o progresso individual dos(as) estudantes;
- A intenção da dimensão cultura e clima escolar é promover uma cultura escolar que valorize a diversidade e a inclusão, promovendo um ambiente seguro, acolhedor e estimulante para todos(as) os(as) estudantes;
- A dimensão infraestrutura objetiva assegurar que as instalações escolares sejam adequadas, acessíveis e propícias ao desenvolvimento integral dos(as) adolescentes, promovendo um ambiente de aprendizagem de qualidade;
- Para incentivar a gestão democrática e a participação ativa da comunidade escolar, a dimensão gestão escolar atua nas tomadas de decisão, além de promover a formação contínua dos profissionais da educação;
- A dimensão financiamento e equidade busca assegurar a alocação justa e equitativa de recursos, na perspectiva de garantir que todas as escolas tenham os meios necessários para implementar a Política Nacional Escola das Adolescências e promover a equidade educacional.

# 3



## **Equidade nos Anos Finais: o papel estratégico das Equipes Técnicas**

Este capítulo orienta as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação a atuarem como lideranças comprometidas com as adolescências e com a equidade, utilizando ferramentas e estratégias que apoiam o próprio desenvolvimento profissional.

As relações entre as ações formativas e de acompanhamento das Equipes Técnicas junto à gestão escolar também são o foco das orientações, de modo que a Escola das Adolescências se concretize efetivamente para todos(as) os(as) adolescentes.

### 3.1 Estratégias de fortalecimento das lideranças educacionais para a equidade

Para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências é preciso fortalecer práticas que promovam a valorização das adolescências, a justiça e a inclusão na educação, combatendo as desigualdades e vieses. Para isso, tão importante quanto o alinhamento em relação ao que consiste a equidade educacional é instituir práticas e saberes para o fortalecimento das lideranças educacionais.

Os elementos desta seção pretendem apoiar a Equipe Técnica de Secretarias de Educação a refletir sobre:

- As estratégias e ferramentas para identificar e superar desigualdades e vieses;
- Como aplicar essas estratégias e ferramentas para o autodesenvolvimento e nas ações de formação e acompanhamento das equipes de gestão escolar e docente das escolas;
- Como fortalecer a equipe de gestão escolar como lideranças educacionais para os Anos Finais.

As estratégias de fortalecimento das lideranças educacionais<sup>5</sup> voltadas para a equidade propõem levantar questões e reflexões sociais para as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação, a fim de aprofundar os conhecimentos e ações sobre a equidade na educação, bem como trazer recomendações práticas para que possam fortalecer e apoiar a gestão escolar como lideranças educacionais na perspectiva da Escola das Adolescências.

Estas ferramentas, que auxiliam na implementação da política, foram subdivididas em três dimensões, conforme infográfico a seguir, e detalhadas na sequência.

<sup>5</sup> Reforçando que considera-se neste Guia as **lideranças educacionais**: os(as) Secretários(as) de Educação, Técnicos(as) de Secretarias e Regionais de Ensino (quando houver) e gestores(as) escolares (diretores(as), vice-diretores(as) e coordenadores(as) pedagógicos(as).

## Estratégias e ferramentas para o desenvolvimento profissional de lideranças educacionais comprometidas com a equidade



### 3.1.1 Estratégias e ferramentas para identificar desigualdades e exclusões

Pensar e agir para a equidade na educação exige um movimento de enfrentamento à naturalização das desigualdades, análise e reflexão acerca de nossas próprias crenças e atitudes que moldam nossa forma de ver, pensar e fazer no mundo. Essa não é uma tarefa fácil, pois demanda atenção concentrada e intencionalidade. Para isso, serão apresentadas a seguir duas estratégias para esse exercício.

## Estratégia 1: Teste do pescoço

O que é	Para que serve	Como fazer
Uma forma simples e prática de identificar se há segregação social nos lugares que frequentamos, transitamos e convivemos diariamente. O teste ganhou esse nome por incentivar o movimento de olhar ao redor com atenção e intencionalidade.	Evidencia a naturalização das desigualdades, discriminações e exclusões que permeiam os ambientes de trabalho.	Para aplicar o teste no contexto educacional, deve-se considerar o foco nas questões que envolvem racialidade, mas também em grupos que, historicamente, sofrem com desigualdade em todas as instâncias sociais, como profissionais e estudantes negros(as), populações indígenas e comunidades tradicionais, pessoas do gênero feminino, pessoas com deficiência e pessoas LGBTQIAPN+.

Ao realizar o teste, é possível fazer o recorte de observação como preferir, mas é importante ser específico e considerar um marcador social por vez. Após o teste, reflita e perceba se esses grupos sociais estão representados quantitativamente e em quais posições de poder essas pessoas se encontram. Como parte da atividade, troque impressões com seus pares.

Algumas questões podem orientar o teste:

- Como é a composição da equipe na Secretaria de Educação que você trabalha? A proporção de mulheres no alto escalão é igual à de outros níveis?
- A composição racial dos profissionais é bem distribuída nas diferentes funções?
- Quantas pessoas com algum tipo de deficiência trabalham na Secretaria?
- Entre os(as) diretores(as) das escolas da rede, como a distribuição de cargos contempla a diversidade racial e de gênero?
- Em sua rede, há escolas que apresentam apenas um público específico? Por exemplo, escolas frequentadas apenas por adolescentes indígenas? Se sim, os saberes tradicionais das etnias indígenas que frequentam a escola são incorporados ao currículo escolar? A mesma pergunta vale para as comunidades quilombolas, ribeirinhas, campesinas e pessoas pertencentes às tradições de matrizes africana e indígena - terreiros de Candomblé, Umbanda, Jurema entre outros.
- Os(as) estudantes, quando sofrem alguma violência discriminatória, têm a quem recorrer institucionalmente?
- As escolas de sua rede estão preparadas para receber pessoas com qualquer tipo de deficiência?

**Após a aplicação do teste e o alargamento de sua definição: É possível observar e refletir sobre outras situações vivenciadas no ambiente institucional, que têm negligenciado o respeito à diversidade e à inclusão social e educacional?**

Não são todas as perguntas que podem ser respondidas com o Teste do Pescoço. Contudo, tratam-se de questões que podem provocar uma busca por outros dados que complementem a observação e garantam um diagnóstico mais preciso para as lideranças educacionais, a fim de promover ações para a equidade nas relações de trabalho e nas propostas pedagógicas na rede de ensino.

**Estratégia 2: Reconhecendo vieses inconscientes**

O que é	Para que serve	Como fazer
Um modo de tornar consciente crenças e atitudes que estão no plano do nosso inconsciente, mas que são arraigadas no modo como vemos e pensamos as pessoas.	Para quebrar padrões rígidos, preconceitos e estereótipos que carregamos sobre o mundo e as pessoas.	Estudar listas de vieses inconscientes comuns e fazer uma autoanálise, reconhecendo quais estão presentes em suas ações cotidianas, ainda que de forma sutil. Promover esse mesmo tipo de reflexão entre outros(as) profissionais da equipe.

Alguns tipos de vieses podem ser identificados e combatidos no cotidiano escolar das escolas dos Anos Finais, tais como:

- Pode-se acreditar que os(as) adolescentes sejam estudantes “difíceis” de lidar e dispostos a causar confusões no ambiente escolar.
- Pode-se presumir que certos adolescentes sabem procurar ajuda quando estão com dificuldades, embora aqueles com maior risco de dificuldades de aprendizagem geralmente são os que menos procuram apoio.
- Pode-se supor que adolescentes de determinada origem ou grupo social têm diferentes habilidades intelectuais e/ou ambições. Por exemplo, um(a) professor(a) pode supor que um(a) adolescente de uma região rural ficará satisfeito(a) com níveis mais baixos de desempenho, pois não ambiciona frequentar uma universidade.
- Pode-se acreditar que adolescentes que lidam com ansiedade e depressão são problemáticos(as) e somente querem chamar a atenção.

- Pode-se julgar que adolescentes com habilidades de escrita abaixo do padrão podem ser estereotipados(a) como tendo baixa capacidade intelectual.
- Pode-se supor que adolescentes com deficiências físicas podem ser tratados(as) como se também tivessem deficiências mentais.
- Pode-se presumir que alguns adolescentes se mostram isolados(as) porque assim desejam.
- Pode-se acreditar que adolescentes que não saem bem em alguns componentes curriculares encontram-se nessa situação por falta de esforço pessoal.

#### **Trabalhando os vieses inconscientes consigo mesmo(a) e com as equipes escolares**

Além de manter a atenção aos próprios vieses inconscientes, os(as) profissionais das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação, podem promover a mesma reflexão junto aos(as) gestores(as) escolares, professores(as) e outros(as) profissionais da rede, incorporando esse tema nos encontros formativos.

No apêndice [\*\*\*Como combater os vieses inconscientes?\*\*\*](#), ao final deste documento, conheça seis atitudes e práticas que apoiam o uso desta estratégia.

### **3.1.2 Estratégias e ferramentas para o desenvolvimento de competências profissionais**

Ser uma liderança educacional comprometida com a equidade envolve, primordialmente, praticar a liderança compartilhada, entendendo seu papel como uma pessoa relevante do grupo de tomada de decisões na rede e sua responsabilidade de estabelecer relações de confiança. As lideranças educacionais devem promover ações que subsidiem o cuidado com o clima escolar, o fomento a uma visão sistêmica e estratégica e a priorização da gestão pedagógica no apoio às escolas. Ser uma liderança educacional também envolve cultivar uma atitude de abertura frente ao novo e a prática da escuta ativa, sendo capaz de incorporar diferentes visões no planejamento e execução da Política Nacional Escola das Adolescências, com flexibilidade e capacidade de se adaptar a imprevistos.

Nesse sentido, as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação, enquanto lideranças educacionais comprometidas com a equidade na implementação da política, além de buscarem o autodesenvolvimento profissional intencionalmente, também efetuam um papel imprescindível de:

- Orientar e fornecer apoio técnico aos(as) gestores(as) escolares, formação continuada e supervisão da execução das ações planejadas no âmbito da Política Nacional Escola das Adolescências;
- Dar suporte na elaboração e monitoramento do Projeto Político-Pedagógico e fomentar a participação da comunidade;
- Monitorar e avaliar o desempenho escolar dos(as) estudantes, apoiando as escolas neste eixo.

### Estratégia 1: Matriz de Competências de Lideranças Educacionais

O que é	Para que serve	Como fazer
Uma Matriz de Competências de Lideranças Educacionais pode ser construída de forma dialogada nas redes a partir de referências bibliográficas já existentes na área de gestão escolar. Ela deve organizar competências prioritárias para uma liderança atuar pela qualidade e equidade educacional e a partir dos desafios da rede.	Para apoiar as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação e os(as) gestores(as) escolares.	As matrizes de competências podem ser utilizadas como ferramentas para o autodesenvolvimento das Equipes Técnicas, bem como para o desenvolvimento e acompanhamento dos(as) gestores(as) escolares, pois são referências para as políticas que embasam ambos os trabalhos.

Algumas redes no Brasil já construíram matrizes de competências para suas lideranças educacionais e as utilizam como base para o apoio e o desenvolvimento desses profissionais. No Brasil, não existe um documento oficial homologado neste sentido. Contudo, pesquisas e materiais existentes podem apoiar as redes nesta discussão. Por exemplo, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou o texto de uma [Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar](#) (2021). Apesar deste documento não ter caráter normativo, pois trata-se de um parecer não homologado, ele pode trazer insumos importantes para as reflexões das próprias redes na criação de documentos orientadores, que apoiem as lideranças educacionais no exercício de suas atividades. Na literatura de liderança educacional e gestão escolar, também há diversas outras referências baseadas em evidências que podem ser consultadas no processo de construção da rede<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> A UNESCO lançou, em 2022, uma [publicação](#) sobre liderança escolar que conta com a colaboração de 15 autores de 9 países. Essa publicação traz insumos relevantes para a construção de uma matriz.



No exemplo da Base para Diretores Escolares aprovada pelo CNE, a publicação propõe uma matriz de dez competências gerais, que se desdobram em 17 competências específicas em quatro dimensões: político-institucional; pedagógica; administrativo-financeira; e pessoal e relacional. Tendo em vista esta organização em dimensões, competências gerais e específicas podem ajudar a rede. Lembrando, ainda, da importância de olhar para o público que será atendido por tais lideranças educacionais, neste contexto específico, as adolescências dos Anos Finais.

### Matriz Nacional do Diretor Escolar (Brasil, 2021)

Dimensão	Competências específicas
<b>Político-institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderar a gestão da escola.</li> <li>▪ Engajar a comunidade.</li> <li>▪ Implementar e coordenar a gestão democrática na escola.</li> <li>▪ Responsabilizar-se pela organização escolar.</li> <li>▪ Desenvolver visão sistêmica e estratégica.</li> </ul>
<b>Pedagógica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem.</li> <li>▪ Conduzir o planejamento pedagógico.</li> <li>▪ Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem.</li> <li>▪ Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação.</li> <li>▪ Promover um clima propício ao desenvolvimento educacional.</li> </ul>
<b>Administrativo-financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordenar as atividades administrativas.</li> <li>▪ Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos.</li> <li>▪ Coordenar as equipes de trabalho.</li> <li>▪ Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola.</li> </ul>
<b>Pessoal e relacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuidar e apoiar as pessoas.</li> <li>▪ Comprometer-se com o próprio desenvolvimento pessoal e profissional.</li> <li>▪ Saber comunicar-se e lidar com conflitos.</li> </ul>

Adaptado de: Brasil (2021).

Sugerimos que cada uma das Equipes Técnicas de Secretarias **se aproprie desta discussão e construa sua matriz de competências profissionais considerando o contexto dos Anos Finais e o foco nas adolescências**, e a utilize adaptando-a às necessidades percebidas em sua atuação, entendendo a finalidade do documento.

**Para que serve uma matriz de competências:**

- **Autoavaliação:** Avaliar-se com foco em cada competência, identificando oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.
- **Conversas estruturadas:** Estabelecer uma linguagem comum, com referências compartilhadas para embasar conversas objetivas, profundas, francas, ricas e produtivas.
- **Planejamento de formações:** Desenhar formações direcionadas ao desenvolvimento de competências percebidas como pontos de melhoria após autoavaliação, promovendo fortalecimento individual e/ou de grupo.
- **Orientador para processos seletivos e alocativos:** Desenhar melhores processos seletivos e considerar a alocação de profissionais com determinado perfil em contextos que necessitam mais de certas competências específicas.
- **Desenho de planos de indução, apoio e progressão:** A partir da identificação de competências desenvolvidas e a desenvolver, elaborar programas de apoio mútuo entre lideranças, especialmente para quem estiver assumindo a função; propor etapas de progressão profissional e estratégias para impulsioná-la, estruturando, formalizando e sistematizando esse desenvolvimento.

**Para que não serve uma matriz de competências:**

- **Avaliações punitivas:** A matriz não deve ser usada para avaliações superficiais, imediatistas e com caráter punitivo.
- **Ranqueamentos ou notas:** Embora possa ajudar no desenho de planos de progressão profissional, a matriz não deve servir para gerar uma "nota de desempenho" ou um ranqueamento entre as lideranças educacionais. Cada contexto e cada indivíduo têm suas características próprias, com trajetórias e especificidades que precisam ser bem compreendidas e valorizadas, promovendo a equidade no processo formativo.
- **Simplesmente para ditar regras:** Embora seja importante que ela seja normatizada, ela se propõe a ser um disparador de reflexões profundas e boas conversas. As ações aqui listadas como formas de manifestação concreta das competências não são exaustivas e podem variar conforme o contexto e o estilo pessoal de cada liderança. O importante é que elas estejam de alguma forma presentes na prática cotidiana de cada liderança, considerando que as matrizes devem ser construídas a partir de quais são as competências extremamente relevantes para garantir a cada estudante as oportunidades educacionais a que todos têm direito.

### 3.1.3 Estratégias e ferramentas para orientar equipes escolares

A coesão e o trabalho conjunto entre as Equipes Técnicas responsáveis pelos Anos Finais e as equipes escolares são essenciais para a implementação da Escola das Adolescências. Essa colaboração fortalece o alinhamento das diretrizes com as práticas escolares e assegura que as necessidades dos(as) estudantes sejam atendidas da melhor maneira.

Diante disso, e considerando as competências que as Equipes Técnicas de Secretarias e os(as) gestores(as) escolares devem desenvolver para promover a equidade nos Anos Finais, é necessário identificar as práticas a serem adotadas para garantir uma educação equitativa.

#### Estratégia 1: Matriz de Práticas

O que é	Para que serve	Como utilizar
Uma visão estratégica de práticas de gestão sob a perspectiva da equidade, organizada em dimensões.	Permite que as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação implementem, juntos aos gestores(as) escolares, um exercício estruturado de reflexão sobre o que pode ser realizado em cada escola para impulsionar a equidade na educação.	Definir e implementar as práticas em conjunto com os(as) gestores(as) escolares.

Uma matriz de práticas é uma ferramenta estratégica que oferece estrutura, consistência e direção para a atuação das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação, pois ela melhora a eficiência e eficácia das políticas públicas e também assegura que todos os esforços estejam alinhados com os objetivos educacionais da rede. A partir da Política Nacional Escola das Adolescências e seus eixos estruturantes, propomos no quadro a seguir um exemplo de matriz e como ela pode ser aplicada. É importante lembrar que ela é uma sugestão que pode ser adaptada e modificada de acordo com a realidade da rede.

Eixo	Objetivo	Exemplo de prática
<b>Eixo Governança: Gestão Estratégica e colaborativa</b>	Desenvolver processos efetivos e participativos de planejamento, realizados com base em diagnósticos e evidências, que promovam visão sistêmica, estratégica e compartilhada de valores e propósitos, focados na promoção de educação de qualidade com equidade para cada estudante adolescente.	Implementar 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 etapa com a qualidade e no tempo adequado.

Eixo	Objetivo	Exemplo de prática
<b>Eixo Governança: Colaboração e Comunicação</b>	Dispor de canais efetivos de comunicação, participação, articulação, colaboração e co-criação, que fortalecem o relacionamento e a ação sinérgica de todos os envolvidos em prol da implementação da Escola das Adolescências.	Estabelecer canais e ações de comunicação transparentes e objetivos entre Equipes Técnicas de Secretarias 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 os diversos integrantes da rede, incluindo os(as) estudantes adolescentes.
<b>Eixo Desenvolvimento Profissional: Aprimoramento das equipes</b>	Proporcionar formações e incentivos que fomentem e oportunizem o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional dos profissionais da educação que atuam com os Anos Finais, de maneira a fortalecer seu compromisso, engajamento e condição de apoiar cada estudante ao longo de sua trajetória escolar.	Criar comunidades de aprendizagem e de prática entre os profissionais que atuam nos Anos Finais, para favorecer a formação, mentoria e colaboração entre pares, a sistematização e troca de conhecimentos e boas práticas e a evolução coletiva.
<b>Eixo Desenvolvimento Profissional: Acompanhamento Pedagógico</b>	Monitorar, acompanhar e apoiar 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 todos e cada um(a) dos(as) estudantes dos Anos Finais.	Manter um sistema estruturado de acompanhamento e avaliação da aprendizagem e do desenvolvimento integral dos(as) 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.
<b>Eixo Organização Curricular e Pedagógica: Clima Favorável à Aprendizagem</b>	Criar um clima favorável para a aprendizagem, o desenvolvimento integral, o bem-estar e o engajamento de todos e de cada um dos(as) estudantes dos Anos Finais.	Ter políticas e programas para motivar, engajar e ampliar o nível de satisfação dos(as) profissionais e dos(as) estudantes dos Anos Finais.
<b>Eixo Organização Curricular e Pedagógica: Gestão de Processos e Recursos</b>	Definir processos administrativos e alocar recursos financeiros de maneira a assegurar aprendizagem e desenvolvimento integral com qualidade e equidade para cada estudante adolescente.	Destinar recursos financeiros para viabilizar os programas, ações e materiais necessários à promoção de equidade, diversidade e inclusão para os Anos Finais, com especial atenção para as questões étnico-raciais, de gênero e as deficiências intelectuais e físicas.

## Estratégia 2: Fortalecimento da gestão escolar

O que é	Para que serve	Como utilizar
Uma visão estratégica da gestão escolar sob a perspectiva da equidade.	Apoiar de forma prática e eficaz a gestão escolar.	Definir e implementar as ações em conjunto com os(as) gestores(as) escolares.

Para que as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação possam apoiar de forma prática e eficaz a gestão escolar para uma educação de qualidade e com equidade nos Anos Finais, é necessário dispor de protocolos e rituais de gestão escolar com foco em:

- Clima escolar;
- Estabelecimento de relações de confiança e de laços com a comunidade;
- Priorização do acompanhamento pedagógico;
- Priorização do trabalho pedagógico para a promoção da equidade nas redes de educação.

A criação de um clima escolar positivo é essencial, pois impacta diretamente o desempenho acadêmico e o bem-estar emocional dos(as) estudantes. Além disso, o estabelecimento de relações de confiança com a comunidade escolar é vital para um ambiente de colaboração e suporte mútuo. Por sua vez, priorizar o trabalho pedagógico das escolas, oferecendo formação contínua e apoio adequado à gestão escolar, é fundamental para garantir uma gestão eficaz e equitativa. As ações práticas, como diagnósticos do clima escolar, reuniões periódicas com as famílias e a efetiva implementação do Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), são instrumentos poderosos para fortalecer a liderança e assegurar uma educação de qualidade para todos os(as) estudantes.

## Estratégias para fortalecer a gestão escolar

No apêndice [Ações e atividades para a equipe técnica organizar uma abordagem prática para o fortalecimento da gestão escolar](#), ao final deste documento, conheça algumas ações e atividades práticas para:

- Realizar diagnóstico do clima escolar;
- Refletir sobre relações de confiança;
- Informar e envolver as famílias;
- Criar condições para participação familiar na escola;
- Interagir com a família para melhorar os indicadores educacionais;
- Incluir a(o) estudante e seu contexto;
- Formar em serviço os(as) diretores(as) escolares e coordenadores pedagógicos;
- Implementar o horário de trabalho pedagógico coletivo (HTPC) de modo efetivo.



## Em resumo

- As estratégias de fortalecimento das lideranças educacionais voltadas para a equidade propõem levantar questões e reflexões sociais para as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação.
- Para combater as desigualdades e vieses podem ser utilizadas duas estratégias de fácil aplicação: teste do pescoço e o reconhecimento dos vieses inconscientes.
- Ser uma liderança educacional comprometida com a equidade envolve, primordialmente, praticar a liderança compartilhada, entendendo seu papel como uma pessoa relevante do grupo de tomada de decisões na rede ou escola e sua responsabilidade de estabelecer relações de confiança.
- A coesão e o trabalho conjunto entre as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação e as equipes escolares são essenciais para a implementação da Escola das Adolescências.

# 4



## Monitoramento e avaliação

O capítulo apresenta a importância do monitoramento e avaliação na implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, permitindo identificar, analisar e ajustar continuamente as estratégias para que estejam alinhadas aos objetivos de qualidade e equidade. São apresentadas sugestões para definir indicadores, coletar e analisar dados, e desenvolver planos de ação eficazes.

Essas estratégias permitem acompanhar os resultados das ações educativas, identificar áreas de melhoria e fornecer devolutivas fundamentadas para a tomada de decisões.

## 4.1 Monitorar e avaliar, para quê?

O conhecimento estruturado da realidade da rede de ensino pelas Equipes Técnicas de Secretarias exerce um papel essencial no ciclo de políticas públicas: diagnóstico, formulação, implementação, monitoramento e avaliação. As etapas de monitoramento e de avaliação são estratégicas para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, pois permitem que as Equipes Técnicas identifiquem, analisem e ajustem continuamente as ações adotadas, garantindo que estejam alinhadas aos objetivos de qualidade e equidade estabelecidos.

Os elementos desta seção pretendem apoiar a Equipe Técnica de Secretarias de Educação a refletir sobre:

- A importância do monitoramento e da avaliação.
- As ações necessárias para a organização dos processos de monitoramento e avaliação.

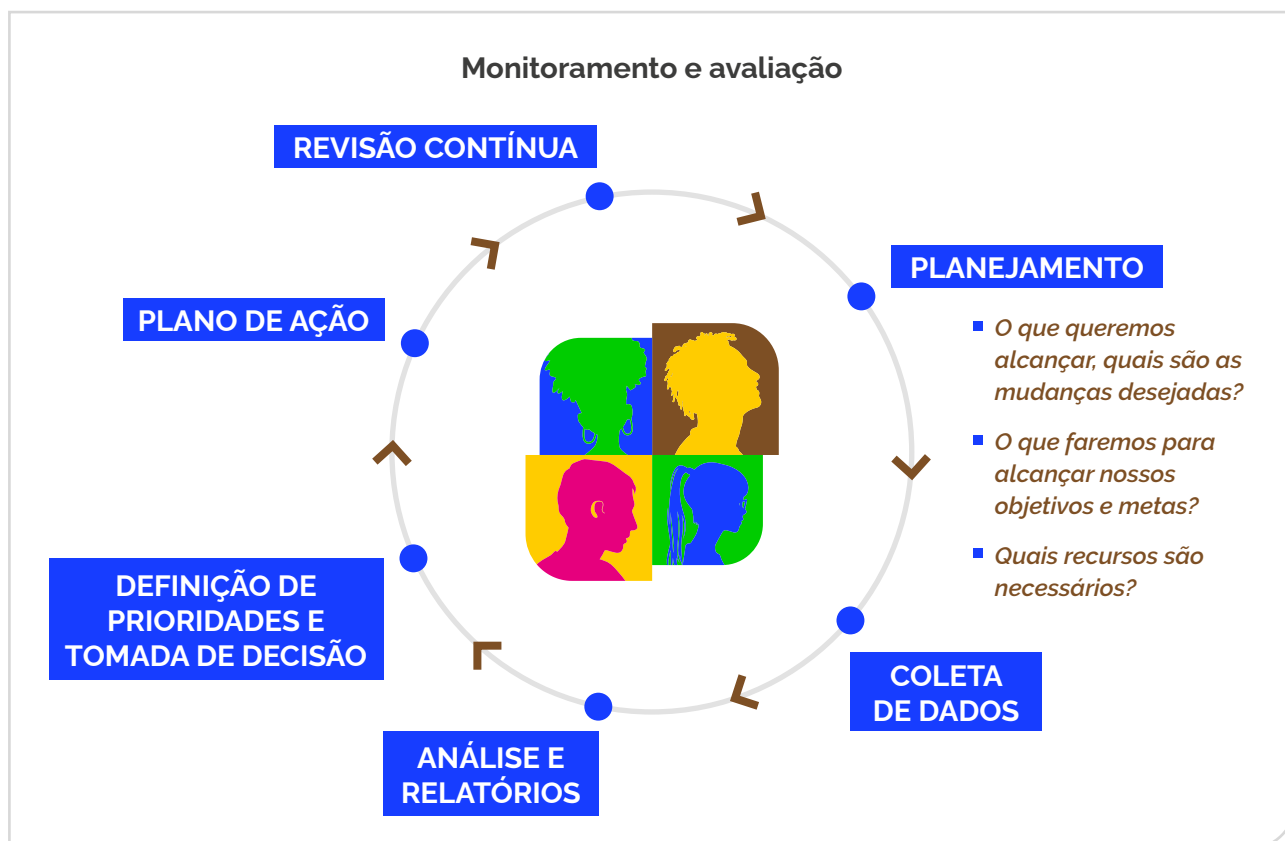
Para que a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências em suas cinco dimensões se mantenha relevante e eficaz ao longo do tempo, mesmo diante de mudanças administrativas ou políticas, a organização de ações de monitoramento e avaliação constantes são inegociáveis. É por meio do monitoramento e da avaliação sistemática que se torna possível compreender resultados, identificar, analisar e ajustar continuamente as estratégias educativas, financeiras e de infraestrutura para garantir que as ações estejam alinhadas aos objetivos de qualidade e equidade, e fornecer relatórios analíticos para tomadas de decisão.

O monitoramento e a avaliação são, portanto, processos contínuos que envolvem: planejamento, coleta, análise e interpretação de dados para acompanhar e medir os indicadores selecionados, a fim de priorizar o que precisa ser feito e melhorado.

Os indicadores são fundamentais para a tomada de decisões, apoiando as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação a:

- Realizar um diagnóstico amparado por evidências em dados;
- Priorizar ações;
- Alocar recursos de maneira eficaz e equânime;
- Ajustar as ações da política, conforme as diversas realidades escolares.





Para organizar os processos de monitoramento e avaliação, recomendamos a execução das ações abaixo:

Organizando as ações de monitoramento e avaliação	
Ação	O que fazer
<b>Ação 1</b> <b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Defina os indicadores<sup>8</sup> e os objetivos específicos de monitoramento e avaliação para cada uma das cinco dimensões para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, compreendendo a frequência escolar, o desempenho acadêmico, a equidade na aprendizagem, o combate ao racismo, o sexismo, o capacitismo e qualquer outro tipo de comportamento excludente e ou discriminatório, o clima escolar, as práticas pedagógicas inclusivas e a infraestrutura;</li> <li>■ Defina quais são as ações para alcançar os objetivos específicos, quais as pessoas responsáveis e estabeleça prazos executáveis;</li> <li>■ Estabeleça um cronograma de visitas e revisões periódicas ao planejamento junto à rede.</li> </ul>

<sup>8</sup> Não há a necessidade de selecionar muitos indicadores, apenas os mais relevantes e viáveis para a coleta de dados, monitoramento e avaliação. Na seção seguinte, serão abordados alguns deles.

<p><b>Ação 2</b> <b>Coleta de dados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifique quais são os melhores instrumentos, ferramentas ou questionários padronizados para a coleta de dados, considerando entrevistas e grupos focais de escuta formados pelos(as) estudantes, professores(as), gestores(as) e demais atores(as) envolvidos(as) na comunidade escolar;</li> <li>■ Estabeleça a periodicidade da coleta.</li> </ul>
<p><b>Ação 3</b> <b>Análise e relatórios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compile e analise os dados coletados;</li> <li>■ Elabore relatórios detalhados para cada uma das cinco dimensões para a implementação da Política Escola das Adolescências, destaque quais são os pontos fortes que indicam o progresso e quais são as áreas de melhoria que indicam uma estagnação ou retrocesso. Ao final, compartilhe os relatórios de análise com a comunidade escolar.</li> </ul>
<p><b>Ação 4</b> <b>Definição de prioridades e tomada de decisão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifique com base nas análises e relatórios produzidos o que está funcionando bem e o que requer ação corretiva;</li> <li>■ Estabeleça quais são as ações prioritárias para o alcance dos objetivos definidos.</li> </ul>
<p><b>Ação 5</b> <b>Plano de ação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desenvolva um plano de ação com base nos resultados identificados na etapa anterior;</li> <li>■ Implemente intervenções periódicas e específicas para abordar as áreas de melhoria priorizadas;</li> <li>■ Estabeleça procedimentos frequentes de acompanhamento, como reuniões periódicas que ajudem verificar se as ações estão acontecendo como foram planejadas e no tempo determinado.</li> </ul>
<p><b>Ação 6</b> <b>Revisão contínua</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revise regularmente o processo de monitoramento e avaliação conforme os <b>princípios fundamentais para garantir a eficácia</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a. Cultura de melhoria e aprendizado contínuo.</b> Valorizar erros e acertos permite aprender com as experiências e identificar práticas bem-sucedidas que podem ser replicadas em áreas onde ajustes são necessários;</li> <li><b>b. Ajuste de estratégias.</b> Ao reconhecer os erros, é possível ajustar as estratégias e metodologias aplicadas, evitando repetir abordagens que não foram eficazes;</li> <li><b>c. Transparência e confiança.</b> Reconhecer os erros e aprender com eles demonstra transparência, o que pode fortalecer a confiança entre os(as) técnicos(as), gestores(as), professores(as) e a comunidade escolar;</li> </ul> </li> </ul>

**d. Foco na equidade e qualidade.** Ao analisar erros e acertos, é possível identificar práticas que promovam a equidade e a qualidade do ensino, garantindo que todos(as) os(as) estudantes, tenham acesso a uma educação de excelência.

- Ajuste as estratégias e o planejamento sempre que necessário, para garantir a eficácia e a relevância contínua, permitindo corrigir o que não está indo bem e observar o que está caminhando em direção ao alcance das metas e objetivos estabelecidos.



### Em resumo

- As ações de monitoramento e avaliação constantes são inegociáveis. É por meio delas que se torna possível compreender resultados, identificar, analisar e ajustar continuamente as estratégias educativas, financeiras e de infraestrutura para garantir que as ações para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências estejam alinhadas aos objetivos de qualidade e equidade, e fornecer relatórios analíticos para tomadas de decisão.
- Para organizar os processos de monitoramento e avaliação da política é importante considerar seis ações: planejamento; coleta de dados; análise e relatórios; definição de prioridades e tomada de decisão; plano de ação e revisão contínua.

## 4.2 Monitoramento e avaliação: estratégias e ferramentas

Monitorar e avaliar inclui garantir a todos(as) os(as) estudantes adolescentes uma educação equitativa e de alta qualidade, que considere as condições socioeconômica, racial, étnica, de gênero, de deficiência e de orientação sexual.

O compromisso com o monitoramento e avaliação da Política Nacional Escola das Adolescências evita desperdícios de recursos e a perda da memória institucional, favorece o apoio às equipes de gestão escolar para fortalecer a oferta de uma educação que promova o desenvolvimento integral dos(as) adolescentes, com foco no acesso, permanência e aprendizagem com qualidade e equidade.

Os elementos desta seção pretendem apoiar a Equipe Técnica de Secretarias de Educação a refletir sobre:

- Os indicadores importantes que podem ser monitorados.
- Algumas estratégias e ferramentas que podem ser utilizadas para organizar a coleta e análise de dados, a definição de prioridades, o plano de ação e as ações para revisão contínua.

O uso de ferramentas e estratégias de monitoramento e avaliação contribui para a padronização de processos, a eficiência na coleta de dados, a precisão e a confiabilidade das informações, além de otimizar a tomada de decisões. A seguir, serão apresentadas ferramentas e informações específicas que contribuem para os processos de monitoramento e avaliação.

### Ação 1 - Planejamento

No contexto educacional, os indicadores de qualidade são métricas essenciais para avaliar e monitorar o desempenho dos sistemas educacionais. Um bom conjunto de indicadores, oferece, de forma simples e acessível, um panorama de sinais que ajudam a identificar o que vai bem e o que vai mal, possibilitando o compartilhamento das informações para o conhecimento de toda a rede e comunidade escolar, mobilizando oportunidades de diálogo e discussão para a tomada de decisão acerca das prioridades de ação para a melhoria.



Para a ação de **Planejamento**, alguns indicadores importantes podem ser adotados em cada uma das cinco dimensões para a implementação da política Escola das Adolescências. São eles<sup>9</sup>:

## DIMENSÃO 1 - Currículo e práticas pedagógicas

Indicadores	Exemplos de ações de monitoramento e avaliação
Proporção de estudantes frequentes às aulas dos Anos Finais do Ensino Fundamental previstas no calendário letivo anual	Registrar, acompanhar e analisar periodicamente a frequência dos(as) estudantes.
Proporção de Projetos Político Pedagógicos atualizados de acordo com os fundamentos, premissas e diretrizes da rede de ensino e da Escola das Adolescências	Monitorar o realinhamento dos PPPs nas escolas da rede de acordo com os princípios da Escola das Adolescências.
Alinhamento do planejamento com o currículo da rede <sup>10</sup>	Analisar o planejamento escolar e os planos de aula.
Proporção de aulas dadas com utilização de metodologias ativas nas turmas de Anos Finais do Ensino Fundamental	Observar as práticas pedagógicas para a identificação da aplicação de metodologias ativas e inovadoras de ensino.
Implementação dos Clubes de Letramentos propostos pela Política Nacional Escola das Adolescências na parte diversificada do currículo	Analisar os planejamentos, apoiados pelos guias dos clubes de letramentos e acompanhar os indicadores de aprendizagem de Matemática, Língua Portuguesa e Ciências da Natureza.
Proporção de temáticas de diversidade e cidadania presentes no currículo dos Anos Finais da rede aplicadas nas práticas pedagógicas em sala de aula	Definir um instrumento para coleta de informações e sua periodicidade de aplicação, considerando a satisfação dos(as) estudantes e professores(as) com estas práticas.
Proporção de estudantes dos Anos Finais participantes em avaliações diagnósticas por escola, por regional (se houver) e na rede considerando os anos abrangidos	

<sup>9</sup> É importante lembrar que aquilo que se deseja ver acontecendo nas escolas, merece ser objeto de ações formativas para as equipes escolares, de modo que em processo eles possam implementar novas ações, alinhadas com formação, avaliação e recursos didáticos.

<sup>10</sup> As Rubricas de alinhamento à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) estabelecem um conjunto de critérios para cada dimensão da implementação da Base - currículo, formação, avaliação e materiais didáticos.

Proporção de estudantes dos Anos Finais participantes em avaliações formativas por escola, por regional (se houver) e na rede considerando os anos abrangidos	Realizar registro, acompanhamento e análise periódica dos dados, conforme calendário de aplicações definido para o ano letivo.
Proporção de estudantes dos Anos Finais participantes em avaliações somativas por escola, por regional (se houver) e na rede considerando os anos abrangidos	
Proporção de estudantes dos Anos Finais em cada nível da escala de proficiência da avaliação externa aplicada	Analisar o desempenho dos(as) estudantes em avaliações externas, como o SAEB.
<p>Proporção de estudantes com baixo nível de proficiência em avaliações formativas para acompanhamento em ações de recomposição de aprendizagens nos Anos Finais do Ensino Fundamental</p> <p><i>Obs: É importante que a Secretaria defina, em número de pontos na escala de proficiência da avaliação, qual é o corte a ser utilizado para que se defina o termo "baixo nível de proficiência" com precisão.</i></p>	Acompanhar o número de estudantes envolvidos em ações para a recomposição de aprendizagens e seu desempenho acadêmico ao longo do tempo.
Proporção do Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo - HTPC, destinado para planejamento docente e troca de saberes sobre as práticas efetivas junto às adolescências	Acompanhar a frequência do Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) dedicado ao planejamento coletivo e por áreas do conhecimento.
Proporção de docentes participantes de formação continuada considerando o Plano de Formação definido para a implementação da Escola das Adolescências	Realizar registro e acompanhamento da participação e satisfação dos docentes nas formações continuadas.
Proporção de estudantes em distorção idade-série	Realizar diagnóstico e registro para dimensionar o tamanho do problema.



## DIMENSÃO 2 - Cultura e clima escolar

Indicadores	Exemplos de ações de monitoramento e avaliação
Proporção de estudantes dos Anos Finais satisfeitos com o ambiente escolar	Aplicar questionários <sup>11</sup> de clima escolar para estudantes e equipe docente e equipe de apoio aos Anos Finais.
	Analisar os resultados dos questionários de clima escolar.
Proporção de estudantes que declararam se sentir bem na escola	Elaborar instrumento e definir periodicidade de aplicação nas turmas de Anos Finais.
Proporção de ações preventivas contra o <i>bullying</i> e discriminação presentes na escola de Anos Finais	Coletar dados e acompanhar resultados.
Proporção de casos registrados de <i>bullying</i> e discriminação nas escolas de Anos Finais	Coletar dados e sistematizar os casos de <i>bullying</i> e de discriminação notificados. <i>OBS: Este indicador pode incorrer em subnotificação, portanto, outros indicadores associados precisam ser monitorados.</i>
Proporção de eventos e atividades que promovam a integração, a colaboração e a participação dos(as) adolescentes realizados em relação ao planejado para o ano letivo	Coletar dados das ações planejadas e realizadas, incluindo escuta dos(as) adolescentes para verificação dos resultados das ações.
Proporção de escolas com ações de apoio aos(as) estudantes negros, indígenas, LGBTQIAP+, com deficiência	Realizar um levantamento inicial para identificar quais escolas têm implementado ações específicas de apoio e conduzir avaliações anuais da implementação destas ações, utilizando métodos como entrevistas com gestores(as), professores(as) e estudantes.

<sup>11</sup> Leia o "Manual de orientação para a aplicação dos questionários que avaliam o clima escolar", produzido pelo Gepem – Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Moral, acessando [aqui](#).



### DIMENSÃO 3 - Infraestrutura

Indicadores	Exemplos de ações de monitoramento e avaliação
Proporção de visitas realizadas para verificação de condições das instalações físicas em escolas dos anos finais do ensino fundamental com relação ao previsto para o ano letivo	Inspeccionar regularmente as instalações escolares.
Proporção de escolas de Anos Finais com laboratórios de informática em funcionamento	Realizar diagnóstico e registro para dimensionar o cenário.
Proporção de escolas de Anos Finais com acesso à internet, considerando parâmetros de velocidade mínima indicados pela <a href="#">Estratégia Nacional de Escolas Conectadas - Enec</a>	
Proporção de escolas de Anos Finais com acessibilidade em banheiros e áreas comuns	
Proporção de professores(as) e estudantes de Anos Finais satisfeitos com instalações físicas da escola	Elaborar instrumento e aplicação nas turmas de Anos Finais.
Disponibilidade de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos adequados para os(as) Adolescentes dos Anos Finais	Relatórios de condições das infraestruturas escolares.
Adequação dos espaços para diferentes atividades educacionais	Inventário de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos.
Acessibilidade das instalações para estudantes com deficiências	Verificação da acessibilidade das instalações escolares.
Equidade na distribuição de recursos entre escolas	Avaliação da utilização e eficácia dos recursos tecnológicos.
Acesso e bom aproveitamento da biblioteca, salas de leitura e sala de aula, dos equipamentos de informática e da internet	Análise da satisfação dos(as) estudantes e professores(as) com as instalações.





## DIMENSÃO 4 - Gestão, formação e acompanhamento

Indicadores	Exemplos de ações de monitoramento e avaliação
Percentual de gestores(as) escolares dos Anos Finais com formação específica em temáticas da Escola das Adolescências, considerando cursos de atualização e formações continuadas	Criar e manter um banco de dados atualizado sobre a formação e certificação dos(as) gestores(as) escolares dos Anos Finais.
Percentual de diretores(as), coordenadores(as) e professores(as) alocados(as) de acordo com critérios de competência técnica, experiência e perfil adequado às especificidades dos Anos Finais	Definir critérios de competência técnica, experiência e perfil para a alocação de diretores(as), coordenadores(as) e professores(as) para coletar e registrar dados e realizar avaliação periódica dessa alocação.
Percentual de gestores(as) escolares dos Anos Finais que participam regularmente de formações continuadas, com acesso equânime garantido	Coleta de dados de frequência, satisfação com a formação e adequação às necessidades da escola.
Percentual de representatividade de diferentes grupos sociais, como gênero, raça, etnia e pessoas com deficiência nos cargos de gestão escolar, em relação à proporção desses grupos na comunidade escolar. <sup>12</sup>	Estabelecer metas para aumentar a representatividade nos cargos de gestão, e acompanhar anualmente o cumprimento delas.
Percentual de gestores(as) e professores(as) que acessam, compreendem e utilizam os indicadores oficiais de avaliação escolar e da rede de ensino para planejamento e tomadas de decisão pedagógicas e administrativas	Coleta periódica de dados com gestores(as) e professores(as) para identificar o percentual de profissionais que acessam, compreendem e utilizam os indicadores oficiais de avaliação.

<sup>12</sup> Retomar ao capítulo 2, item 2.1 sobre as Estratégias de fortalecimento das lideranças educacionais para a equidade.



## DIMENSÃO 5 - Financiamento e equidade

Indicadores	Exemplos de ações de monitoramento e avaliação
Proporção de escolas com repasse do Programa Dinheiro Direto na Escola em dia	Coletar dados, sistematizá-los e definir periodicidade de nova coleta.
Proporção de escolas com prestação de contas em dia	
Proporção de recursos destinados à programas específicos de inclusão na rede	Analisar o impacto dos financiamentos em programas de inclusão.
Adequação dos recursos financeiros às necessidades das escolas	Verificar a transparência nos processos de alocação de recursos, a partir da definição de critérios explícitos e mensuráveis.
Proporção de recursos financeiros distribuídos entre as escolas com base nas necessidades específicas de cada unidade, considerando fatores como número de alunos, infraestrutura, e vulnerabilidade socioeconômica	Realizar registro, acompanhamento e análise periódica dos dados de distribuição de recursos financeiros.
Percentual de escolas ou instituições que têm acesso aos financiamentos e subsídios de acordo com critérios de equidade, considerando fatores como localização geográfica, vulnerabilidade socioeconômica e demandas específicas	Produzir relatórios semestrais apresentando a distribuição dos recursos, destacando possíveis distorções ou concentrações injustificadas de financiamentos, com recomendações para ajustes, se necessário.

### Atenção!

No apêndice [Indicadores da qualidade da educação](#), ao final deste documento, conheça duas opções de instrumentos flexíveis que as Secretarias podem indicar para cada uma de suas escolas avaliarem a qualidade da oferta da educação: os Indicadores da Qualidade na Educação - Ensino Fundamental e os Indicadores de Qualidade na Educação - Relações Raciais na Escola.

## Ação 2 - Coleta de dados / Ação 3 - Análise e relatórios

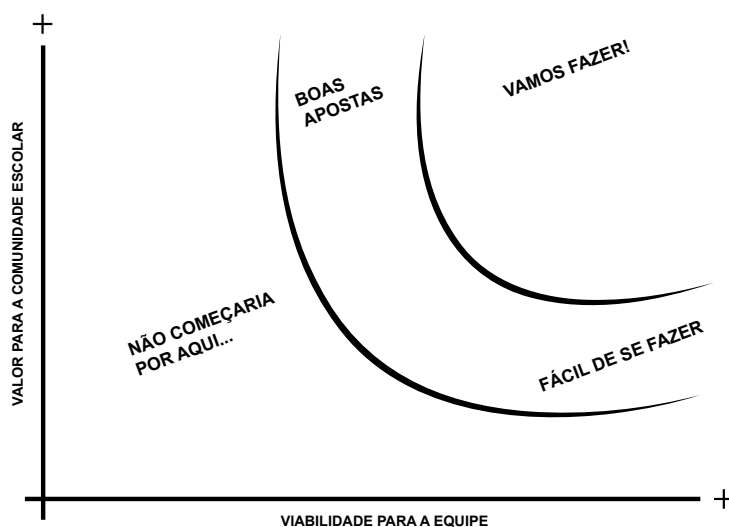
As ações de **Coleta de Dados** e de **Análise e Relatórios** organizam a tomada de decisões fundamentadas. Com o objetivo de garantir que elas sejam realizadas de maneira eficiente e precisa, diversas ferramentas podem ser empregadas.

Para a coleta dos dados, por exemplo, podem ser utilizados questionários e pesquisas online, o próprio sistema de gestão escolar que eventualmente a Secretaria tenha implementado na rede, plataformas de avaliação e planilhas.

Já para a análise e elaboração de relatórios desses dados, podem ser utilizadas ferramentas de produção de texto - *Google Docs* ou *Word* - ou instrumentos mais visuais e didáticos, como planilhas, *slides* e painéis interativos.

## Ação 4 - Definição de prioridades e tomada de decisão

A ação para **Definição de Prioridades** é um passo essencial para garantir que os recursos e esforços sejam direcionados de maneira eficaz para alcançar os objetivos mais críticos. Com o objetivo de facilitar esse processo e apoiar na identificação de quais ações devem ser priorizadas, veja a Matriz de Viabilidade e Valor (MVV), uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões estratégicas.



### Atenção!

No apêndice [Como utilizar a Matriz de Viabilidade e Valor](#), ao final deste documento, conheça orientações para uso desta ferramenta.

## Ação 5 - Plano de ação

Com as ações prioritárias definidas, é hora de seguir para a elaboração do **Plano de Ação**, a fim de transformar as estratégias e objetivos em resultados concretos. Para facilitar a criação e o gerenciamento desse plano, existem diversas ferramentas que ajudam a organizar, implementar e monitorar ações de maneira eficiente. A seguir, apresentamos uma proposta de plano de ação que pode apoiar a sua rede.

Dimensão:				
Ação priorizada:				
Objetivo:				
Tarefa	Responsável (nome e função)	Custos	Prazos	
			Início	Fim

## Ação 6 - Revisão contínua

Por fim, para o monitoramento e avaliação, é fundamental reconhecer e analisar os resultados, tanto positivos quanto negativos, obtidos durante a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências. Nesse sentido, a ação de **Revisão contínua** envolve compreender o que funcionou bem e de forma adequada - acertos - e identificar o que não alcançou os resultados esperados - erros - para orientar futuras ações e melhorias no processo educacional.

Algumas perguntas podem ser realizadas junto às equipes escolares envolvidas na implementação da política:

Em que acertamos?	Em que erramos?
O que aprendemos até aqui?	O que precisamos ajustar para seguir em frente?
Estão faltando dados? Quais?	Faltou envolver alguém ou algum setor? Quem ou quais?
Os resultados esperados estão sendo atingidos? Precisam ser revistos?	Nossa hipótese de solução está se mostrando efetiva? Precisamos pensar em outras soluções?

### Fomentando a cultura de melhoria e aprendizado contínuo

No apêndice [\*\*\*Sugestão de atividade para “corrigir rotas”\*\*\*](#), ao final deste documento, conheça uma proposta para monitorar o andamento do processo de implementação da política junto às unidades escolares de forma democrática e coletiva.

Sempre que aparecerem dúvidas sobre os caminhos que estão sendo implementados, vale a pena fazer um balanço e corrigir a rota.

O monitoramento e a avaliação são essenciais para o sucesso da Política Nacional Escola das Adolescências, permitindo que a Equipe Técnica de Secretarias de Educação ajuste ações e garanta a qualidade e equidade da educação dos(as) estudantes dos Anos Finais do Ensino Fundamental. Um compromisso rigoroso com o monitoramento assegura a continuidade da política, evitando desperdícios e perda de memória institucional.



## Em resumo

- No contexto educacional, os indicadores são métricas essenciais para monitorar e avaliar o desempenho dos sistemas educacionais.
- Na Política Nacional Escola das Adolescências, os indicadores devem abranger aspectos estruturantes da educação, como: frequência escolar; desempenho acadêmico; equidade na aprendizagem; combate ao racismo, sexismo, capacitismo e qualquer outro tipo de comportamento excludente e ou discriminatório; clima escolar; prática pedagógica inclusiva; e infraestrutura.
- Monitorar e avaliar inclui garantir a todos(as) os(as) estudantes uma educação equitativa e de alta qualidade, que considere as condições socioeconômica, racial, étnica, de gênero, de deficiência e de orientação sexual.
- Algumas ferramentas e informações específicas podem contribuir para os processos de monitoramento e avaliação da política, como: as ações de monitoramento e avaliação para cada indicador; os indicadores da qualidade na educação; a Matriz de Viabilidade e Valor e atividade para "corrigir rotas".

## Considerações finais

As recomendações, ferramentas e estratégias apresentadas neste Guia indicam que para se ter êxito na implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, é necessário uma mudança no olhar interno das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação para a educação em sua totalidade.

### 1

**É importante compreender a etapa da adolescência e suas especificidades, potencialidades, principais características e transformações como o ponto de partida para a construção da Escola das Adolescências. Além disso, reconhecer que o desenvolvimento é caracterizado pela diversidade, promovendo o estabelecimento de relações pautadas no respeito mútuo, garantindo que as diferenças não se convertam em desigualdades ou exclusões.**

- A adolescência é uma fase de potencial único para a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos(as) estudantes, que deve ser respeitada e valorizada.
- Estudantes que iniciam esta etapa ainda estão na passagem da infância para a adolescência, sendo necessário acolhê-los(as) nas transformações experienciadas.
- Estudantes adolescentes estão passando por um intenso processo de amadurecimento do cérebro, que se torna mais especializado de acordo com a qualidade das experiências e interações vivenciadas.
- Nesta fase da vida, o córtex pré-frontal - área do cérebro responsável por funções como autoconsciência, tomada de decisão, organização, memória e autorregulação - está terminando de ser formado, sendo uma fase crucial para a promoção de projetos, situações de aprendizagem e uso de recursos e propostas pedagógicas que estimulem e orientem para essas capacidades. É essencial que os(as) professores(as) trabalhem com intencionalidade as habilidades de funções executivas, junto aos conceitos-chave dos componentes curriculares e ao ensino de estratégias de aprendizagem.
- O conhecimento sobre o cérebro adolescente e seu desenvolvimento contribui com uma melhor organização da escola e das ações pedagógicas, com um ensino mais eficaz por parte dos(as) professores(as) e, conseqüentemente, com a melhor aprendizagem dos(as) estudantes. É importante que os documentos curriculares, as práticas pedagógicas e os processos avaliativos considerem ao longo dos Anos Finais esse amadurecimento, com progressão adequada de conceitos e habilidades.

- Estudantes adolescentes vivenciam novos modos de sentir e agir no mundo, definindo, buscando e conhecendo quem são e o que querem. A isso, somam-se as condições e características e marcas que os sujeitos trazem consigo, como raça, etnia, deficiências, condições corpóreas entre outras.
- Na escola e na adolescência, esses marcadores sociais da diferença se fazem presentes e podem ter diferentes significados e desdobramentos conforme o contexto de cada adolescente.
- É fundamental a responsabilidade das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação para com a promoção da equidade, por meio da abordagem desta temática sob a perspectiva interseccional, desenvolvendo e incentivando estratégias para combater as discriminações no contexto escolar.
- O panorama sobre a diversidade nas adolescências destaca a urgência de estratégias educacionais focadas nas fases de transição entre as etapas escolares, pois os indicadores de reprovação e abandono escolar aumentam significativamente nos anos de transição entre etapas de ensino.

## 2

**Ao indicar a importância do regime de colaboração entre os entes federativos, a Política Nacional Escola das Adolescências destaca a aprendizagem de todos(as) os(as) adolescentes e a promoção do desenvolvimento integral, o que impacta currículos, práticas pedagógicas, processos formativos, dentre outras dimensões.**

- Os quatro grandes objetivos da Escola das Adolescências estão pautados na articulação, atendimento, acolhimento e aprendizagem para apoiarem a qualidade educacional sob a perspectiva da equidade.
- Para alcançar esses objetivos é necessário que ações da política garantam: uma transição entre etapas contínua; um clima escolar acolhedor e seguro; a articulação entre escolas, famílias e comunidades; a aprendizagem e o desenvolvimento integral para todos(as); a participação dos(as) adolescentes na vida escolar; a prevenção à violência e a promoção da cultura da paz.
- São cinco as dimensões que estruturam a implementação da política que devem ser organizadas pelas Equipes Técnicas: currículo e práticas pedagógicas, cultura e clima escolar, infraestrutura, gestão, formação e acompanhamento, financiamento e equidade.



### 3

**As Equipes Técnicas responsáveis pelo desenho e implementação das ações da Política Nacional Escola das Adolescências são lideranças educacionais comprometidas com a equidade.**

- Equidade não é o mesmo que igualdade. Apenas garantir condições iguais não resolve ou minimiza as diferenças, pois cada grupo social possui necessidades específicas. A Política Nacional Escola das Adolescências possui um compromisso inegociável com a equidade na educação.
- As Equipes Técnicas de Secretarias de Educação desempenham um papel estratégico enquanto lideranças educacionais promotoras da equidade: garantem, de modo equânime, a qualidade dos insumos - como infraestrutura das escolas, recursos pedagógicos, formação de educadores - com o objetivo de promover a aprendizagem e o desenvolvimento integral de todos(as) os(as) estudantes.
- Ser uma liderança educacional comprometida com a equidade envolve, também, trabalhar para criar ambientes inclusivos, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas. Também envolve cultivar uma atitude de abertura frente ao novo e a prática da escuta ativa, sendo capaz de incorporar diferentes visões no planejamento e execução da política Escola das Adolescências, com flexibilidade e a capacidade de se adaptar a imprevistos.
- A Equipe Técnica deve promover ações que subsidiem o cuidado do clima escolar, a visão sistêmica e estratégica e a priorização da gestão pedagógica no apoio às escolas.

### 4

**A fim de estruturar a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, é preciso organizar a gestão e governança de uma equipe técnico-pedagógica específica para os Anos Finais e ações em cinco dimensões: currículo e práticas pedagógicas; cultura e clima escolar; infraestrutura; gestão, formação e acompanhamento; financiamento e equidade.**

- A estruturação de uma equipe técnico-pedagógica específica para os Anos Finais, ainda que seja apenas um profissional destacado como referência, permite que elementos-chave para a implementação da política, como currículo, práticas pedagógicas, formação, avaliação e recursos didáticos sejam trabalhados de modo a garantir a coerência pedagógica sistêmica e as especificidades de uma escola para as adolescências.

- Outros aspectos que extrapolam a atuação estritamente técnico-pedagógica da implementação, exigirão a articulação entre diferentes setores.
- O objetivo da dimensão currículo e práticas pedagógicas é adaptar os currículos e as práticas para refletir as vivências, interesses e necessidades dos(as) adolescentes, promovendo aprendizagens significativas e contextualizadas. Além de implementar procedimentos de avaliação contínua e formativa, que valorizem o progresso individual dos(as) estudantes.
- A intenção da dimensão cultura e clima escolar é promover uma cultura escolar que valorize a diversidade e a inclusão, assegurando um ambiente seguro, acolhedor e estimulante para todos(as) os(as) estudantes.
- A dimensão infraestrutura objetiva assegurar que as instalações escolares sejam adequadas, acessíveis e propícias ao desenvolvimento integral dos(as) adolescentes, promovendo um ambiente de aprendizagem de qualidade.
- Para incentivar a gestão democrática e a participação ativa da comunidade escolar, a dimensão gestão, formação e acompanhamento enfoca o alinhamento de práticas pedagógicas e de gestão com foco em diversidade, inclusão e no conhecimento sobre as adolescências presentes no território.
- A dimensão financiamento e equidade busca assegurar a alocação justa e equitativa de recursos, na perspectiva de garantir que todas as escolas tenham os meios necessários para implementar a Política Nacional Escola das Adolescências e promover a equidade educacional.

## 5

**Para a implementação da política Escola das Adolescências é preciso fortalecer práticas que promovam a justiça e a inclusão na educação, combatendo as desigualdades e os vieses inconscientes.** Para isso, tão importante quanto o alinhamento em relação ao que consiste a equidade educacional é instituir práticas e saberes para o fortalecimento de todas as lideranças educacionais: Secretários(as) de Educação, Técnicos(as) de Secretarias e das regionais de ensino (quando houver) e gestores(as) escolares (diretores(as), vice-diretores(as) e coordenadores(as) pedagógicos(as)).

- Para combater as desigualdades e vieses podem ser utilizadas duas estratégias de fácil aplicação: teste do pescoço e o reconhecimento dos vieses inconscientes.

- Ser uma liderança educacional comprometida com a equidade envolve, primordialmente, praticar a liderança compartilhada, entendendo seu papel como uma pessoa relevante do grupo de tomada de decisões na rede ou escola e sua responsabilidade de estabelecer relações de confiança.
- A coesão e o trabalho conjunto entre as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação e as equipes escolares são essenciais para a implementação da Escola das Adolescências.
- Recomenda-se a elaboração e adoção de uma matriz de competências profissionais de lideranças para os Anos Finais e de ferramentas e protocolos que orientem as equipes de gestão escolar, como a matriz de práticas.

## 6

**As Equipes Técnicas de Secretarias de Educação exercem um papel essencial no ciclo de políticas públicas, realizando: diagnóstico, formulação, implementação, monitoramento e avaliação.** As etapas de monitoramento e de avaliação são estratégicas, pois permitem que seja identificado, analisado e ajustado continuamente as ações adotadas, garantindo que estejam alinhadas aos objetivos de qualidade e equidade estabelecidos.

- As ações de monitoramento e avaliação constantes são inegociáveis. É por meio delas que se torna possível compreender resultados, identificar, analisar e ajustar continuamente as estratégias educativas, financeiras e de infraestrutura para garantir que as ações para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências estejam alinhadas aos objetivos de qualidade e equidade, e fornecer relatórios analíticos para tomadas de decisão.
- No contexto educacional, os indicadores de qualidade são métricas essenciais para monitorar e avaliar o desempenho dos sistemas educacionais.
- Na Política Nacional Escola das Adolescências, os indicadores devem abranger aspectos estruturantes da educação, como: procedimentos de avaliação da aprendizagem; frequência escolar; desempenho acadêmico; equidade na aprendizagem; combate ao racismo, sexismo, capacitismo e qualquer outro tipo de comportamento excludente e ou discriminatório; clima escolar; prática pedagógica inclusiva; e infraestrutura.
- Monitorar e avaliar inclui garantir a todos(as) os(as) estudantes uma educação equitativa e de alta qualidade, que considere as condições socioeconômica, racial, étnica, de gênero, de deficiência e de orientação sexual.

## Referências bibliográficas

ABRÚCIO, Fernando Luiz. **Práticas Comuns à Gestão Escolar Eficaz**. Fundação Getúlio Vargas, 2009. Estudo coordenado e realizado entre abril e setembro de 2009.

AÇÃO EDUCATIVA, UNICEF, PNUD, INEP, SEB/MEC (coordenadores). **Indicadores da Qualidade na Educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2013. Disponível em: <[http://www.indicadoreseducacao.org.br/wp-content/uploads/2013/07/INDIQUE\\_ENSINO\\_FUNDAMENTAL.pdf](http://www.indicadoreseducacao.org.br/wp-content/uploads/2013/07/INDIQUE_ENSINO_FUNDAMENTAL.pdf)>. Acesso em 18 ago. 2024.

AÇÃO EDUCATIVA (Org.) **Indicadores da Qualidade na Educação: Relações Raciais na Escola - Antirracismo em movimento**. São Paulo: Ação Educativa, 2023. Disponível em: <[https://acaoeducativa.org.br/wp-content/uploads/2023/12/relacoes\\_raciais\\_completo\\_2023.pdf](https://acaoeducativa.org.br/wp-content/uploads/2023/12/relacoes_raciais_completo_2023.pdf)>. Acesso em 18 ago. 2024

ANTONELLI-PONTI; FERRAZ; VIEIRA. **Adolescências e Transições**: Estruturas e currículos voltados para os anos finais do ensino fundamental e transição para o médio. São Paulo: Fundação Itaú & Lepes, 2024.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BENADUSI, L. Equity and Education: A critical review of sociological research and thought. In: HUTMACHER, W.; COCHRANE, D.; BOT-TANI, N. (Eds.). **Pursuit of Equity in Education**: using international indicators to compare equity policies. New York: Klumer Academic Publishers, 2001, p. 25-64.

BLAKEMORE, SJ. UTA,F. **O cérebro que aprende**: lições para a educação. Lisboa. Gradiva. Publicações. 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: Ministério da Educação, 2018. Disponível em: <http://portalme.gov.br/index.php>. Acesso em 16 set. 2024

BRASIL. Ministério da Educação. **Guia para Implementação da Recomposição das Aprendizagens**. Brasília, DF: MEC, 2024. Disponível em <[https://biblioteca.institutoreuna.org.br/pactorecomposicao\\_guia\\_implementacao.pdf](https://biblioteca.institutoreuna.org.br/pactorecomposicao_guia_implementacao.pdf)>. Acesso em 16 set. 2024

BRASIL. Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <http://portalme.gov.br/docman/fevereiro-2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar/file>. Acesso em 16 set. 2024

BRASIL. **Guia de apoio às transições e alocações de matrícula**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/escola-das-adolescencias/guia-de-apoio-as-transicoes-e-alocacao-de-matriculas.pdf>. Acesso em: 3 set. 2024.

BRASIL. **Estratégia Nacional de Escolas Conectadas**. Disponível em <<https://www.gov.br/mec/pt-br/escolas-conectadas>>. Acesso em 3 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. FNDE. FUNDEB: Manual de orientação, 2008.

BRASIL. **Semana da Escuta das Adolescências nas Escolas**. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/eb/escola-das-adolescencias/semana-da-escuta-das-adolescencias>>. Acesso em 3 set. 2024.

CENTRO LEMANN. **Matriz de Competências de Lideranças Educacionais**. São Paulo: Centro Lemann, 2022.

CENTRO LEMANN. **Matriz de práticas de Redes e Escolas**. São Paulo: Centro Lemann, 2022.

CENTRO PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA EDUCACIONAL [CEDLE]. **Relatório de Liderança Educacional**. São Paulo: CEDLE, 2017.

DOW-EDWARDS, D. et al. Experience during adolescence shapes brain development: From synapses and networks to normal and pathological behavior. **Neurotoxicology and Teratology**, v. 76, p. 106834, 1 nov. 2019.

FRANCO, M. A. **Gestão democrática da educação pública**. São Paulo: Cortez, 2008.

FELDMAN, R. S. **Introdução à Psicologia**. 10. ed. [s.l.: s.n.].

HERCULANO-HOUZEL, Suzana. **O cérebro adolescente: A neurociência da transformação da criança em adulto**. Amazon.com.br: Loja Kindle, 2015.

INEP. **Censo Escolar 2000**. Brasília, DF: INEP, 2000.

INEP. **Censo Escolar 2005**. Brasília, DF: INEP, 2005.

INSTITUTO REÚNA. **Referencial Pedagógico de Educação Integral para os Anos Finais do Ensino Fundamental**. São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://www.institutoreuna.org.br/conteudo/referencial-pedagogico-de-educacao-integral-para-os-anos-finais-do-ensinofundamental>>. Acesso em 08 jun. 2024.

INSTITUTO REÚNA. **Referencial Pedagógico de Educação Integral para os Anos Finais do Ensino Fundamental: Arquitetura Curricular e suas Matrizes**. São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://www.institutoreuna.org.br/conteudo/referencial-pedagogico-de-educacao-integralpara-os-anos-finais-do-ensino-fundamental>>. Acesso em 08 jun. 2024.

INSTITUTO REÚNA. **Rubricas de alinhamento à Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Disponível em: <<https://www.institutoreuna.org.br/conteudo/alinhamento-a-bncc>>. Acesso em 16 set. 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **Liderança Escolar para a Melhoria da Qualidade Educacional**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021.

LEITHWOOD, K.; PATTEN, S.; JANTZI, D. **Making Schools Work: The Role of Leadership in Improving Student Learning**. Toronto: University of Toronto Press, 2010.

LIB NEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Cortez, 2004.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**: a administração participativa em educação. Petrópolis: Vozes, 2010.

MURTA, S. G.; GUNTHER, I. A.; GUZZO, R. S. **Intervenções no contexto escolar**: desafios e perspectivas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Relatório mundial da saúde**. Genebra: OMS, 1998.

SOARES, F.; GUIMARÃES, C. R.; FONSECA, I. C. da; ALVES, M. T. G. A permanência escolar importa: indicador de trajetórias educacionais. Observatório da Fundação Itaú, 2024. Disponível em: <<https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2024/04/Indicador-de-trajetorias-educacionais.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2024

STEINBERG, L. Cognitive and affective development in adolescence. **Trends in Cognitive Sciences**, fev. 2005.

SIEGEL, D. J. **Cérebro adolescente**: a coragem e a criatividade da mente dos 12 aos 24 anos. São Paulo. nVersos. 2016.

IBIRATINGA e SCHUCMAN, L.V. (Org.). **Branquitude: Diálogos sobre racismo e antirracismo**, São Paulo: Fósforo, 2023

UNESCO. WEINSTEIN, J.; SIMIELLI, L. **Liderança escolar**: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Brasília: UNESCO, 2022. 175 p. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601>. Acesso em 18 ago. 2024.

VINHA, T. P, MORAES A. de, MORO, A. (Coord.). **Manual de orientação para a aplicação dos questionários que avaliam o clima escolar**. FE/UNICAMP: Campinas, SP, 2017. Disponível em: [https://www.gepem.org/wp-content/uploads/2019/05/MANUAL\\_CLIMA.pdf](https://www.gepem.org/wp-content/uploads/2019/05/MANUAL_CLIMA.pdf). Acesso em: 3 set. 2024.

WEFFORT, Helena Freire; ANDRADE, Julia Pinheiro; COSTA, Natacha Gonçalves da. **Currículo e educação integral na prática**: uma referência para estados e municípios. Centro de Referência em Educação Integral. 1. ed. São Paulo: Associação Cidade Escola Aprendiz, 2019. Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/curriculo-na-educacao-integral/wp-content/uploads/2019/01/caderno-1-curriculo-e-ei-na-pratica.pdf>. Acesso em 29 maio 2024.

## Apêndices: Rubricas para apoiar a estruturação da gestão e governança

As quatro rubricas a seguir têm como objetivo contribuir para o levantamento sistematizado de dados e informações sobre dois aspectos estruturantes para a implementação da política, a gestão e a governança. São elas:

Esfera de atuação	Dimensão	Rubrica
Estruturação da gestão e governança	Composição da equipe responsável pela implantação e governança	Selecionar e designar um profissional ou grupo de profissionais, conforme capacidade da Secretaria, qualificado e comprometido para liderar e executar a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências.
		Organizar os processos de governança interna de Secretarias de Educação e, em caso de arranjos interfederativos, possuir diálogo e colaboração entre estado e municípios.
	Trabalho em rede	Articular estrategicamente com outras pastas do governo parcerias intersetoriais que atendam os(as) estudantes adolescentes da etapa em sua integralidade.
		Estabelecer um sistema de cooperação entre as Secretarias de Educação estaduais e municipais que envolva compartilhamento de recursos, alinhamento de políticas e práticas, coordenação de esforços para melhorar a qualidade da educação nos Anos Finais e a busca de soluções conjuntas para desafios comuns da etapa.

Recomenda-se a participação do(a) Secretário(a) de Educação da rede e da respectiva equipe técnica nessa ação diagnóstica, explorando de modo dialogado os níveis de cada rubrica e justificando as escolhas relacionadas ao nivelamento da estruturação da gestão e governança a partir de evidências concretas.

Após esse diagnóstico, é importante formular um desenho de gestão e governança para a implementação da Política Nacional Escola das Adolescências, considerando o que é esperado de nível de excelência e as especificidades e possibilidades da rede.

## Composição da equipe responsável pela implantação e governança

Selecionar e designar um profissional ou grupo de profissionais, conforme capacidade da Secretaria, qualificado e comprometido para liderar e executar a implementação da política Escola das Adolescências.

1	1-2	2	2-3	3	3-4	4
O profissional ou grupo de profissionais da equipe técnica é genérico, com papéis e responsabilidades voltados para todas as etapas de ensino que a rede oferta e demanda expansão e aprimoramento do repertório sobre as necessidades e especificidades para os Anos Finais.	Entre o nível 1 e 2.	A equipe técnica da Secretaria destina um profissional ou grupo de profissionais que trabalha com as especificidades e necessidades dos Anos Finais, mas não possui papéis e responsabilidades bem definidos e têm conhecimento limitado sobre as necessidades e especificidades para esta etapa.	Entre o nível 2 e 3.	O profissional ou grupo de profissionais da equipe técnica que trabalha para os Anos Finais, possui papéis e responsabilidades bem definidos, e tem domínio básico das necessidades e especificidades dos Anos Finais para gerir as ações destinadas à implementação da política Escola das Adolescências.	Entre o nível 3 e 4.	O profissional ou grupo de profissionais da equipe técnica que trabalha para os Anos Finais é altamente qualificada e diversificada, possui profissionais com papéis e responsabilidades bem definidos e que reúnem conhecimento aprofundado sobre as necessidades e especificidades dos Anos Finais para gerir as ações destinadas à implementação da política Escola das Adolescências.

Estruturação da gestão e governança

Evidências que embasam a resposta:



## Composição da equipe responsável pela implantação e governança

Organizar os processos de governança interna da Secretaria de Educação e, em caso de arranjos interfederativos, possuir diálogo e colaboração entre estado e municípios.

1	1-2	2	2-3	3	3-4	4
Os processos de governança intrassecretaria não contempla a implementação das políticas educacionais alinhadas às necessidades e especificidades dos Anos Finais.	Entre o nível 1 e 2.	Os processos de governança intrassecretaria apresentam diretrizes preliminares, ainda insuficientes, para orientar a equipe responsável pela implementação da política Escola das Adolescências.	Entre o nível 2 e 3.	Os processos de governança intrassecretaria contemplam aspectos-chave, tais como atores envolvidos nas tomadas de decisões e validações de modo a garantir a sustentabilidade na implementação da política Escola das Adolescências.	Entre o nível 3 e 4.	Os processos de governança intrassecretaria contemplam aspectos-chave, tais como atores envolvidos nas tomadas de decisões e validações e incluem diálogo e colaboração entre estado e municípios, incorporando rotinas para análise de dados de monitoramento, para discussão de práticas exemplares de gestão e para replanejamento na implementação da política Escola das Adolescências.

Estruturação da gestão e governança

Evidências que embasam a resposta:

## Trabalho em rede

Articular estrategicamente com outras pastas do governo parcerias intersetoriais que atendam as(os) estudantes adolescentes da etapa em sua integralidade.

1	1-2	2	2-3	3	3-4	4
A articulação de parcerias intersetoriais acontece apenas quando a Secretaria é demandada por outras pastas do governo de modo que aproximação entre escolas e diferentes órgãos e agentes para implementar projetos ocorre, por vezes, sem intencionalidade definida de promover educação de qualidade para as(os) estudantes.	Entre o nível 1 e 2.	A Secretaria articula pontualmente, a partir de demandas específicas, com outras pastas do governo parcerias intersetoriais que aproximam as escolas de diferentes órgãos e agentes para implementar projetos endereçados à promoção de educação de qualidade para as(os) estudantes dos Anos Finais.	Entre o nível 2 e 3.	A Secretaria articula estrategicamente com outras pastas do governo parcerias intersetoriais que estruturam redes de proteção social e aproximam as escolas de diferentes órgãos e agentes, ao criar instâncias de trabalho contínuas entre os diferentes equipamentos, serviços públicos e as equipes de gestão escolar, onde são elaborados e implementados projetos para promoção de educação de qualidade aos(os) estudantes dos Anos Finais.	Entre o nível 3 e 4.	A Secretaria articula estrategicamente com outras pastas do governo parcerias intersetoriais que estruturam redes de proteção social e aproximam as escolas de diferentes órgãos e agentes, ao criar instâncias de trabalho contínuas entre os diferentes equipamentos, serviços públicos e as equipes de gestão escolar, onde são elaborados e implementados projetos e institucionalizados protocolos de atuação com vistas a garantir equidade e inclusão de todas(os) estudantes dos Anos Finais em sua integralidade.

Estruturação da gestão e governança

**Evidências que embasam a resposta:**

## Trabalho em rede

Estabelecer um sistema de cooperação entre as Secretarias de Educação estaduais e municipais que envolva compartilhamento de recursos, alinhamento de políticas e práticas, coordenação de esforços para melhorar a qualidade da educação nos Anos Finais e a busca de soluções conjuntas para desafios comuns da etapa.

1	1-2	2	2-3	3	3-4	4
A relação entre Secretarias estaduais e municipais é regida pelo princípio da coexistência decorrente de compromissos políticos frágeis das lideranças políticas em implementação orientadas à melhoria da aprendizagem das(os) estudantes adolescentes, e também frente aos marcos legais existentes, não sendo estabelecidos mecanismos de coordenação e comunicação entre as partes e não ocorrendo apoio no desenvolvimento das capacidades estatais dos entes envolvidos.	Entre o nível 1 e 2.	A relação entre Secretarias estaduais e municipais é pontualmente fundamentada no princípio da colaboração decorrente de compromissos políticos eventuais das lideranças políticas e educacionais frente às políticas em implementação orientadas a melhoria da aprendizagem das(os) estudantes adolescentes, e enfrentam obstáculos para se traduzirem em marcos legais, metas pactuadas, mecanismos eficazes de coordenação e comunicação entre as partes e desenvolvimento das capacidades estatais dos entes envolvidos.	Entre o nível 2 e 3.	A relação entre Secretarias estaduais e municipais é fundamentada no princípio da colaboração decorrente de compromisso político estabelecido pelas lideranças políticas e educacionais frente às políticas em implementação orientadas à melhoria da aprendizagem das(os) estudantes adolescentes, traduzindo-se em marcos legais estruturados, metas pactuadas, capacidade de estabelecer mecanismos eficazes de coordenação e comunicação entre as partes, garantindo fluxos de comunicação, tomada de decisão e monitoramento da política Escola das Adolescências de forma eficiente e, sobretudo, desenvolvimento das capacidades estatais dos entes envolvidos.	Entre o nível 3 e 4.	A relação entre Secretarias estaduais e municipais é fundamental no princípio da colaboração decorrente de forte compromisso político estabelecido pelas lideranças políticas e educacionais frente às políticas em implementação com foco na melhoria da aprendizagem das(os) estudantes adolescentes com qualidade e equidade, traduzidos em marcos legais estruturados, metas pactuadas, capacidade de estabelecer mecanismos eficazes de coordenação e comunicação entre as partes, garantindo fluxos de comunicação, tomada de decisão e monitoramento das políticas de forma eficiente e, sobretudo, desenvolvimento das capacidades estatais dos entes envolvidos.

Estruturação da gestão e governança

**Evidências que embasam a resposta:**

## Apêndice: Como combater os vieses inconscientes?

É necessário compreender que neste processo, as pessoas racializadas brancas são colocadas na sociedade, segundo IBIRATINGA e SCHUCMAN (Org.) (2023, p. 81), como “a única expressão de humanidade, como o único detentor da razão e, portanto, como um grande representante universal do humano ou da humanidade”, e é exatamente esse pensamento que precisa ser combatido para dar espaço à equidade educacional. Com isso em mente, veja a seguir algumas sugestões para combater os vieses inconscientes:

1

### **Assuma seus vieses inconscientes e aceite o desconforto.**

Todos têm vieses inconscientes. Como a própria palavra “inconsciente” diz, nossos vieses se manifestam de forma involuntária. Saber que temos propensão a cometer preconceitos por causa desses vieses pode gerar desconforto. Contudo, temos o compromisso de educar o cérebro para que nossas atitudes, comportamentos, pensamentos e tomadas de decisão não sejam baseados em vieses que podem gerar exclusão e a falta de respeito às pessoas. Se buscamos uma educação com equidade, devemos estar constantemente mudando os pensamentos e nos desafiando para observar se o que fazemos, pensamos e decidimos excluem, marginalizam ou desvalorizam o(a) outro(a).

2

### **Passe tempo com pessoas que não são racial, econômica e socialmente iguais a você.**

A abertura para ouvir as histórias de outras pessoas pode promover uma compreensão mais profunda da vasta gama de experiências humanas. Exerça a escuta ativa: tenha atenção plena ao que essas pessoas dizem e não faça julgamentos. Apenas esteja presente ao ouvi-las. Além disso, busque estudar a história da formação populacional brasileira, dessa maneira, é possível entender a origem da pobreza e do racismo.

3

**Leia e pesquise sobre grupos minorizados.**

Tenha o compromisso de, periodicamente, ler e ouvir produções de grupos que sofrem discriminação e marginalização na sociedade. Faça esse exercício com atenção para saber se alguns dos seus vieses são refletidos nas vidas e experiências dessas pessoas.

4

**Esteja aberto a conversas difíceis.**

Muitas vezes, nossas ações e falas podem ser recebidas de forma desrespeitosa por algumas pessoas. Procure se atentar à recepção do interlocutor e esteja aberto a devolutivas.

5

**Cultive a diversidade em sua vida.**

Seja no ambiente de trabalho ou na vida pessoal, estar cercado por pessoas diferentes de nós mesmos, ouvi-las e conviver com elas é uma maneira potente de extinguir alguns vieses inconscientes.

6

**Seja gentil com as pessoas e consigo mesmo.**

Estamos todos querendo fazer o nosso melhor para alcançar uma educação equânime. Não se esqueça de que o caminho pode ser, muitas vezes, difícil. Portanto, é importante ser gentil consigo mesmo e com os outros. Todos querem viver na melhor versão de si mesmos, e isso pode ser feito através de muito trabalho interno que se refletirá na vida coletiva.

## Apêndices: Ações e atividades para a equipe técnica organizar uma abordagem prática para o fortalecimento da gestão escolar

Com objetivo de proporcionar uma abordagem prática à gestão escolar, apresentamos a seguir algumas ações e atividades que as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação pode disponibilizar para as escolas, com foco em:

- Clima escolar.
- Estabelecimento de relações de confiança e de laços com a comunidade.
- Priorização do acompanhamento pedagógico.
- Priorização do trabalho pedagógico para a promoção da equidade nas redes de educação.

### 1. Cuidando do clima escolar

O clima escolar corresponde às percepções de professores(as), estudantes, equipe gestora, funcionários(as) e famílias em relação ao contexto geral da escola. Refere-se à atmosfera de uma escola, a como o conjunto de pessoas se sente no ambiente e se ele representa um espaço confortável, seguro e agradável para todos(as) que o frequentam.

O clima impacta não só no sucesso imediato do adolescente, como seu efeito pode persistir por anos. O oposto é verdadeiro: se o clima escolar não for bom, o período escolar pode representar uma época traumática, interferindo negativamente na qualidade da vida escolar, podendo propiciar o aparecimento de problemas comportamentais, aumento do stress, bullying, conflitos intrapessoais etc.

Veja ações de coleta do diagnóstico do clima escolar para as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação orientarem as equipes gestoras.

#### Ações de liderança educacional - Diagnóstico do clima escolar

Ações de liderança educacional - Diagnóstico do clima escolar	
<b>Objetivo</b>	O diagnóstico do clima escolar, por meio das percepções dos atores escolares, fornece informações fundamentais para que a instituição promova uma reflexão conjunta sobre como atuar na melhoria do clima junto a toda a sua comunidade.

<b>Passo a passo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baixe o "Manual de orientação para a aplicação dos questionários que avaliam o clima escolar", do Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação Moral - Gepem.</li> <li>2. Você vai precisar transpor as perguntas do questionário para o Google Forms (ou outro programa de formulários) ou criar um documento em Word com as perguntas e imprimir. É importante considerar o custo de impressão e o gasto de papel. Indicamos que priorizem o questionário <i>on-line</i>.</li> <li>3. Você pode adaptar, suprimir ou incluir algumas questões no questionário.</li> <li>4. Os questionários devem ser aplicados junto aos alunos, docentes e equipe de gestão.</li> <li>5. Com os resultados em mãos, você deve avaliar as respostas e tabulá-las.</li> <li>6. Reúna um grupo com representantes de toda a comunidade escolar para que elaborem planos de ação e intervenções no sentido de promover um melhor ambiente educacional.</li> </ol>
<b>Tenha em mente</b>	Alguns critérios descritos no manual do Gepem devem ser considerados para que a instituição possa realizar sua avaliação de clima, principalmente se for uma ação da secretaria de educação e envolver várias escolas da rede.

## 2. Estabelecendo relações de confiança

Outro elemento importante para o exercício da gestão escolar plena e frutífera é o estabelecimento de relações de confiança. Seja com estudantes, professores(as), funcionários(as) da escola e famílias. Estabelecer a confiança e criar um bom clima escolar devem andar lado a lado e muitas vezes até podem se confundir.

Estabelecer relações de confiança com toda uma comunidade de indivíduos pode parecer muito difícil, no entanto, há uma série de práticas e métodos que podem ajudar no desenvolvimento da habilidade de estabelecer relações de confiança duradouras e proveitosas.

Veja ações sobre relações de confiança para as Equipes Técnicas de Secretarias de Educação orientar as lideranças educacionais.

### Ações de liderança educacionais - Refletindo sobre relações de confiança

<b>Objetivo</b>	Convidamos você a se conectar com suas experiências de trabalho anteriores, no que diz respeito às relações de confiança, através de uma reflexão inicial sobre essa temática e sua ligação com o trabalho de liderança. É fundamental que a gestão escolar se aproxime do reconhecimento e importância que a confiança apresenta no seu próprio contexto e identifique certas práticas ao nível individual e coletivo.
<b>Passo a passo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reserve um tempo em uma reunião para tratar do tema.</li> <li>2. Explique para a equipe a importância de se construir relações de confiança e que, por isso, vão realizar essa atividade.</li> <li>3. Leia ou peça para alguém ler o seguinte depoimento:  <i>"Foi uma situação pessoal em que apelei, porque precisava explicar por que não tinha ido trabalhar um dia, e fui à diretora. E, claro, mais tarde descobri que o que eu havia contado naquelas quatro paredes vazou depois para os outros professores."</i> (Centro para o Desenvolvimento da Liderança Educacional - CEDLE, 2017)</li> <li>4. Agora, conversem e reflitam sobre as questões abaixo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como essa situação afeta o desenvolvimento da confiança no ambiente de trabalho?</li> <li>• Que comportamento ilustra a quebra de confiança no interior da equipe de trabalho?</li> <li>• Se nos colocarmos no lugar da pessoa que fez esse relato, que consequências você imagina que iriam se manifestar no seu trabalho diário?</li> </ul> </li> <li>5. Registrem o resultado da discussão.</li> </ol>
<b>Tenha em mente</b>	Vale lembrar que todas as atividades devem ser realizadas com a gestão escolar. Proponha, reflita, debata, registre junto à sua equipe e incentive que as ferramentas aqui utilizadas sirvam de material para formar outras pessoas.

## 3. Estreitando os laços com a comunidade

Outra peça da engrenagem de uma boa liderança para transformar a escola num lugar de acolhimento e desenvolvimento é estreitar os laços com todos da comunidade escolar: família, vizinho, bairro e cidade. Por isso, é crucial que a escola dos Anos Finais esteja mais próxima e alinhada à comunidade escolar. Pois, quando há o estreitamento de laços entre escola e comunidade, os(as) estudantes apresentam uma melhora substancial no seu desenvolvimento acadêmico, além de outros elementos como uma maior sensação de pertencimento, melhora



das relações entre corpo docente e discente e maior sucesso no engajamento para resolução de problemas que envolvem outros setores governamentais.

A seguir, elencamos algumas ações práticas que podem resultar no estreitamento dos laços entre escolas e comunidade escolar. As Equipes Técnicas de Secretarias de Educação têm o papel de orientar as lideranças educacionais nessa construção de relação com a comunidade, promover intercâmbio de experiências entre escolas e mapear parcerias e ações que venham a contribuir para a construção de uma escola viva e aberta à comunidade.

Ações de liderança educacional - Informar e envolver as famílias	
<b>Objetivo</b>	Estabelecer espaço permanente de reflexão e construção sobre a importância da escola e da família na vida dos(as) estudantes dos Anos Finais do Ensino Fundamental e conscientizar os responsáveis sobre seus papéis na educação dos filhos.
<b>Recomendações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sempre que realizar eventos, palestras e festas, faça um convite especial às famílias, ressaltando a importância de tê-las junto da escola.</li><li>• Garanta que os responsáveis frequentem as reuniões; mapeie o melhor horário para facilitar a presença das famílias. Descubra também que outros canais de comunicação (<i>WhatsApp</i>, por exemplo) funcionam bem para elas e utilize-os com frequência.</li><li>• Se for possível, receba-as com um café ou um lanche simples. Isso pode ser um atrativo para a participação.</li><li>• Organize eventos temáticos de interesse das famílias, por exemplo: lidar com as emoções dos(as) adolescentes, indisciplina, sexualidade etc.</li><li>• Nesses encontros, aproveite para compartilhar com as famílias calendário, propostas pedagógicas e regras e combinados da escola, deixando-as informadas sobre o dia a dia escolar.</li><li>• Pense em apresentações visuais simples, que auxiliam na absorção das principais mensagens. Busque uma linguagem clara, objetiva e concisa.</li><li>• Reserve tempo para ouvir as famílias presentes, estimulando que manifestem dúvidas, comentários e sugestões.</li></ul>

### Ações de liderança educacional - Criar condições para participação familiar na escola

<b>Objetivo</b>	Fortalecer as condições para que as famílias participem da gestão da escola e construir relação de colaboração das famílias no ambiente escolar, por meio do envolvimento voluntário dos responsáveis em atividades da escola.
<b>Recomendações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorize a participação de representantes dos familiares nos conselhos escolares e outras instâncias deliberativas, de forma a participarem das decisões pedagógicas da escola.</li> <li>• Crie eventos de integração e campanhas para envolver e co-responsabilizar as famílias no cotidiano escolar, tais como atividades para arrecadar recursos a serem aplicados na escola, jogos, festas, gincanas etc.</li> <li>• Abra a escola para a realização de eventos e atividades de interesse da comunidade.</li> </ul>

### Ações de liderança educacional - Interagir com a família para melhorar os indicadores educacionais

<b>Objetivo</b>	Reduzir as taxas de abandono e retenção, reduzir os episódios de indisciplina e conscientizar familiares da importância de seu envolvimento para o sucesso escolar do(a) estudante.
<b>Recomendações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realize reuniões periódicas focadas na aprendizagem das(os) alunas(os), envolvendo responsáveis, professores(as) e gestores(as) educacionais.</li> <li>• Não acione responsáveis apenas para reclamar ou compartilhar preocupações, mas também para valorizar o desenvolvimento dos(as) adolescentes.</li> <li>• Essas reuniões podem ter um momento destinado à discussão sobre os direitos e deveres dos responsáveis em relação à escolaridade dos filhos.</li> <li>• Busque conhecer melhor a organização e condição das famílias, realize conversas ou aplique questionários, além de visitas domiciliares.</li> <li>• Sempre que for necessário, articule com o conselho tutelar para cuidar de casos de infrequência e evasão.</li> </ul>

### Ações de liderança educacional - Incluir a(o) estudante e seu contexto

<b>Objetivo</b>	Garantir aos(as) estudantes dos Anos Finais o direito à educação de qualidade e a salvo de toda forma de negligência e discriminação e envolver a família no processo educativo, promovendo o ensino de qualidade.
<b>Recomendações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acione sempre que necessário a rede de proteção social para ajudar no encaminhamento de problemas familiares dos(as) estudantes.</li> <li>• Prepare e sensibilize educadoras(es) para conhecer melhor as condições de vida de suas(seus) alunas(os) por meio de uma aproximação da família (visita, questionário, entrevistas etc.).</li> <li>• Revise as práticas pedagógicas e de gestão escolar periodicamente, visando incluir o conhecimento adquirido sobre os contextos dos(as) estudantes.</li> <li>• Valorize as especificidades culturais das famílias; convide-as para compartilhar com toda a comunidade sobre suas culturas, alimentação, modos de vida e saberes ancestrais. Ex: famílias quilombolas, camponesas, indígenas, imigrantes etc.</li> </ul>

## 3. Priorização do trabalho pedagógico para a promoção da equidade nas redes de educação

Vamos tratar da importância de priorizar o trabalho pedagógico, uma dimensão fundamental para líderes comprometidos em promover equidade nas redes de educação. Também é preciso que as atribuições de diretores(as) escolares, técnicos(as) e secretários(as) sejam evidentes e que exista apoio para que possam realizar seu trabalho, como ter um corpo docente adequado em tamanho e competência às diferentes demandas das escolas e rede. Esta é uma parte importantíssima do trabalho de quem ocupa a liderança educacional no nível da Secretaria de Educação. Preparamos uma relação de ações para ajudar na priorização do trabalho pedagógico.

Abaixo, listamos algumas ações que as secretarias devem realizar para apoiar os(as) gestores(as) escolares a estarem mais focados(as) no trabalho pedagógico.

### Ações de liderança educacional - Formação em serviço de diretores(as) escolares

<b>Objetivo</b>	A formação em serviço dos(as) diretores(as) escolares é fundamental para o alcance de bons resultados na aprendizagem. Essa formação deve contemplar, especialmente, os conteúdos relacionados às questões pedagógicas e aos problemas reais das escolas, e menos em questões administrativas, como muitas vezes acontece.
<b>Recomendações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crie programas de formação permanente com foco na gestão pedagógica e na reflexão sobre a realidade das escolas.</li> <li>• Organize encontros entre equipes gestoras de escolas próximas para a troca de experiências.</li> <li>• Parear diretores(as) com mais experiência e melhores resultados com aqueles que precisam de mais apoio; é importante estabelecer claramente as expectativas e os combinados de um programa de mentoria desse tipo.</li> <li>• Usar os recursos tecnológicos para facilitar o contato entre equipes gestoras, como blogs e fóruns de discussão.</li> <li>• Destacar técnicos da secretaria de educação para visitar escolas e apoiar a gestão. É importante que esses profissionais tenham experiência anterior em gestão, que as atribuições do cargo estejam claras para todos, que haja suporte e orientação para a realização de suas atividades.</li> </ul>

### Ações de liderança educacional - Definição de cargos e funções

<b>Objetivo</b>	Estabelecer expectativas claras para cada função e dar suporte para que todos possam realizar plenamente o que se espera.
<b>Recomendações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defina as atribuições e responsabilidades de cada cargo.</li> <li>• Dê condições materiais e de recursos humanos para que todos possam exercer plenamente sua função.</li> <li>• Capacite técnicos para orientar os(as) diretores(as) na divisão de tarefas nas escolas.</li> <li>• Promova momentos de escuta, para que os profissionais se autoavaliem e avaliem suas condições de trabalho, tomando isso como insumo para aprimorar definições e ajustar expectativas.</li> </ul>

### Ações de liderança educacional - Implantação efetiva do horário de trabalho pedagógico coletivo (HTPC)

<b>Objetivo</b>	<p>O horário de trabalho pedagógico coletivo (HTPC) está previsto em lei, no entanto, ele não se realiza no cotidiano da maioria das escolas. Esse é o espaço privilegiado para as lideranças educacionais atuarem mais perto da equipe docente, terem um olhar sobre o currículo e sobre o processo de ensino-aprendizagem. É nesse espaço que os(as) professores(as) podem aprimorar didáticas específicas de cada conteúdo e analisar as práticas de ensino com seus pares, com a coordenação pedagógica e a direção. Com isso, o desenvolvimento profissional é encorajado, aumenta a sensação de bem-estar, as aulas melhoram e o desenvolvimento dos(as) estudantes é impulsionado.</p>
<b>Recomendações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garanta que o HTPC esteja previsto na carga horária da equipe docente e na rotina das escolas, com duração adequada para a realização de um trabalho consistente.</li> <li>• Crie uma política de orientação e valorização desse horário, com apoio de técnicos da secretaria preparados para isso.</li> </ul>

## Apêndice: Indicadores da qualidade da educação

Os Indicadores da Qualidade na Educação - Ensino Fundamental<sup>13</sup> e Os Indicadores de Qualidade na Educação - Relações Raciais na Escola<sup>14</sup>, são opções de instrumentos flexíveis que as Secretarias podem indicar para cada uma de suas escolas avaliarem a qualidade da oferta da educação, de acordo com as suas experiências locais ou utilizar como inspiração na elaboração de indicadores para a avaliação e monitoramento das dimensões que estruturam a Política Escola das Adolescências.

O ideal é que as escolas tenham total protagonismo e autonomia na aplicação do instrumento<sup>15</sup>, portanto, cabe à elas implementarem de maneira voluntária e com a liberdade de adotar e adaptar os indicadores conforme suas necessidades e contextos específicos, garantindo que a aplicação seja feita da forma que melhor atenda às suas realidades. Assim, a iniciativa de utilização dos indicadores pode partir das Equipes Técnicas de Secretarias de Educação, cabendo a ela incentivar e fornecer as orientações necessárias para que suas escolas utilizem o instrumento. No caso de Secretarias que contam com regionais de ensino essa atribuição junto às escolas pode ser delegada à elas.

Nesse sentido, o documento orientador dos Indicadores de Qualidade na Educação no Ensino Fundamental, recomenda que os resultados das avaliações feitas pelas escolas com base neste instrumento não sejam divulgados compulsoriamente por órgãos oficiais, que a decisão de utilizar os indicadores e de compartilhar estes resultados seja das escolas e que a adesão à iniciativa seja voluntária. O objetivo principal deste instrumento é o de promover autonomia e fornecer estratégias para que as comunidades escolares se engajem na luta pela melhoria da qualidade dos seus espaços.

Por fim, os dois instrumentos podem servir de insumos para a elaboração do diagnóstico da situação educacional do município ou estado, ou para a avaliação e revisão de Planos de Educação. É importante destacar que no contexto de aplicação do instrumento em cada

<sup>13</sup> Os Indicadores da Qualidade na Educação, coordenados pela Ação Educativa, Unicef, MEC e INEP, foram desenvolvidos com a colaboração de ONGs, organismos internacionais, secretarias de educação, órgãos do MEC, profissionais de escolas (gestores(as), professores(as) e coordenadores(as) pedagógicos(as), familiares e estudantes, de todas as regiões do país, por meio de uma metodologia participativa que incluiu a realização de várias oficinas e pré-testes em unidades educacionais.

<sup>14</sup> Os Indicadores de Qualidade na Educação – Relações raciais na escola, trata-se de um instrumento que permite à comunidade escolar avaliar suas práticas, ao tempo em que descobre novos caminhos para construção de uma educação com a marca da igualdade racial. Essa metodologia participativa orientou a própria elaboração dos indicadores, desenvolvidos por meio de amplo trabalho coletivo por iniciativa da organização não governamental Ação Educativa.

<sup>15</sup> O instrumento completo pode ser acessado dentro do documento "Indicadores da Qualidade na Educação - Ensino Fundamental", disponível para download no site da Ação Educativa ([www.acaoeducativa.org](http://www.acaoeducativa.org))

escola, estimular a participação da comunidade escolar é fundamental para que os Planos sejam documentos vivos e consigam estabelecer metas sintonizadas com os problemas, os acúmulos e as possibilidades presentes. Os processos de construção e revisão participativas de Planos devem ser convocados formalmente pelas Secretarias de Educação. Para saber mais sobre o uso dos Indicadores da Qualidade na Educação na construção participativa de Planos de Educação, visite o portal acessando [aqui](#).

## Apêndice: Como utilizar a matriz de viabilidade e valor

A partir dos dados coletados e de suas análises, estabeleça um conjunto de ações para o alcance dos objetivos de melhoria identificados por dimensão, utilizando a Matriz de Viabilidade e Valor.



Organize as ações de acordo com o eixo X - **viabilidade** para a equipe - e o eixo Y - **valor para a comunidade escolar**. Assim, se a ação tem alta viabilidade para equipe e alto valor para a comunidade, ela deverá ser registrada na área "Vamos fazer". No entanto, se a ação tiver baixa viabilidade para a equipe, mas alto valor para a comunidade, ela deve ser identificada na área "Não começaria por aqui" e assim por diante.

A viabilidade para a equipe envolve os seguintes elementos a serem observados e respondido **para cada uma das cinco dimensões para a implementação da política**.

Dimensão 1	Observação
Recursos financeiros	Quanto custará a ação?
	Tenho recurso financeiro, em caixa, para implementá-la?
Pessoal	Quanto trabalho da minha equipe será usado nesta iniciativa?
	Tenho profissionais que possam implementar a ação?
	Essa pessoa está capacitada a fazê-la?
Infraestrutura	Tenho os recursos físicos para implementar a ação?
Intersectorialidade	É necessário acionar outras instituições e/ou pessoas para implementar a ação?
Tempo hábil	Quanto tempo é necessário para a colocar a ação em prática?
	Consigo implementar a ação de forma rápida e eficiente?
Equidade	A ação promove a equidade na escola?



## Apêndice: Sugestão de atividade para “corrigir rotas”

Com objetivo de organizar um caminho para monitorar o andamento do processo de implementação da Política Nacional Escola das Adolescências nas unidades escolares de modo democrático e coletivo, sugerimos uma atividade a ser realizada em 6 passos:

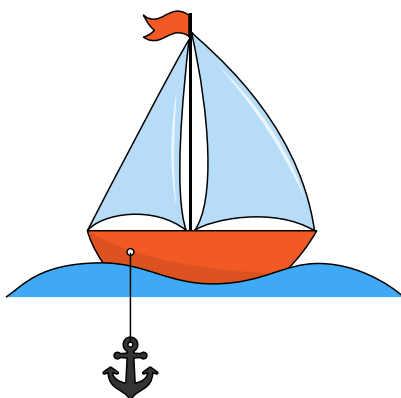
- **Passo 1: Escolhendo a proposta**
- **Passo 2: Organizando os grupos**
- **Passo 3: Preenchendo os quadros**
- **Passo 4: Organizando as contribuições**
- **Passo 5: Analisando**
- **Passo 6: Definindo próximos passos**

Essa atividade é recomendada para realizar revisões contínuas no processo de monitoramento e avaliação, tornando possível identificar um problema antes que ele tome proporções muito difíceis de serem resolvidas.

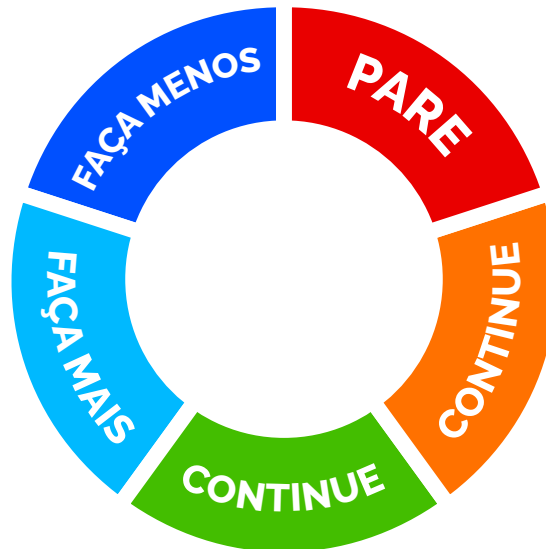
### Passo 1: Escolhendo a proposta

Escolha e desenhe no *flipchart* ou quadro **apenas uma das propostas** apresentadas a seguir. Todas funcionam bem, mas produzirão resultados diferentes:

**Proposta a)** Um barco com uma vela e uma âncora, semelhante ao modelo a seguir. A vela representa coisas que estão conduzindo o projeto para a frente, e a âncora, as coisas que estão segurando o projeto.



**Proposta b)** Uma roda com cinco seções chamadas: pare, comece, continue, faça mais, faça menos.



**Proposta c)** Três colunas nomeadas: “Que bom!”, inserir nesta coluna os acertos do processo, “Que pena!”, inserir nesta coluna os erros/equívocos do processo e “Que tal?”, inserir nesta coluna as possíveis reparações aos erros/equívocos cometidos no processo e, também, novas ideias que podem ser mais eficazes.



**QUE BOM!**



**QUE PENA!**



**QUE TAL?**



## Passo 2: Organizando os grupos

Reúna as pessoas envolvidas em torno de um *flipchart* ou quadro branco, folha de papel *kraft* ou qualquer outro material que sirva de suporte à atividade proposta no passo anterior a este. Dê, a cada pessoa, canetas e papéis autocolantes.

**Atenção:** Se houver mais de 10 pessoas colaborando, você pode dividi-las em subgrupos para o melhor aproveitamento da atividade. Ao final, todos(as) devem se reunir para compartilhar o resultado.

## Passo 3: Preenchendo os quadros

Peça às pessoas envolvidas para adicionarem papéis autocolantes ao *flipchart* com palavras para cada categoria, individualmente e em silêncio. Entre 5 e 10 minutos devem ser suficientes.

## Passo 4: Organizando as contribuições

Agora, todos(as) devem agrupar os papéis autocolantes em cada categoria, identificando palavras duplicadas, que tratam do mesmo assunto ou se sobrepõem.

## Passo 5: Analisando

Uma vez que os papéis autocolantes estejam organizados, a equipe pode discutir o que foi possível levantar de informações durante a atividade.

Isso estava previsto no planejamento original?

O que fugiu do controle?

O que já vimos antes?

Como nos sentimos sobre isso?

A discussão deve acontecer durante 15 a 20 minutos. O objetivo é ter uma discussão efetiva e eficiente sobre o processo de implementação até o momento.

## Passo 6: Definindo próximos passos

Uma vez que a discussão tenha chegado ao fim, a equipe deve definir algumas ações. Certifique-se de que elas sejam registradas por escrito, compartilhadas entre a equipe e as partes interessadas, e que tenham um prazo para conclusão.



# ESCOLA DAS ADOLESCÊNCIAS