

Gestão que gera resultados: competências e práticas para melhorar a aprendizagem com equidade – experiências da Parceria pela Valorização da Educação

Anna Bruschetta – Instituto Votorantim

REALIZAÇÃO

**instituto
VOTORANTIM**

BNDES

VOTORANTIM

**VOTORANTIM
cimentos**

**Bv
banco**

nexa

auren

citrosuco

cba

**reservas
VOTORANTIM**



educacao@institutovotorantim.org.br
11 94324-9148

REALIZAÇÃO

instituto
VOTORANTIM

BNDES

VOTORANTIM

VOTORANTIM
cimentos

Bv
banco

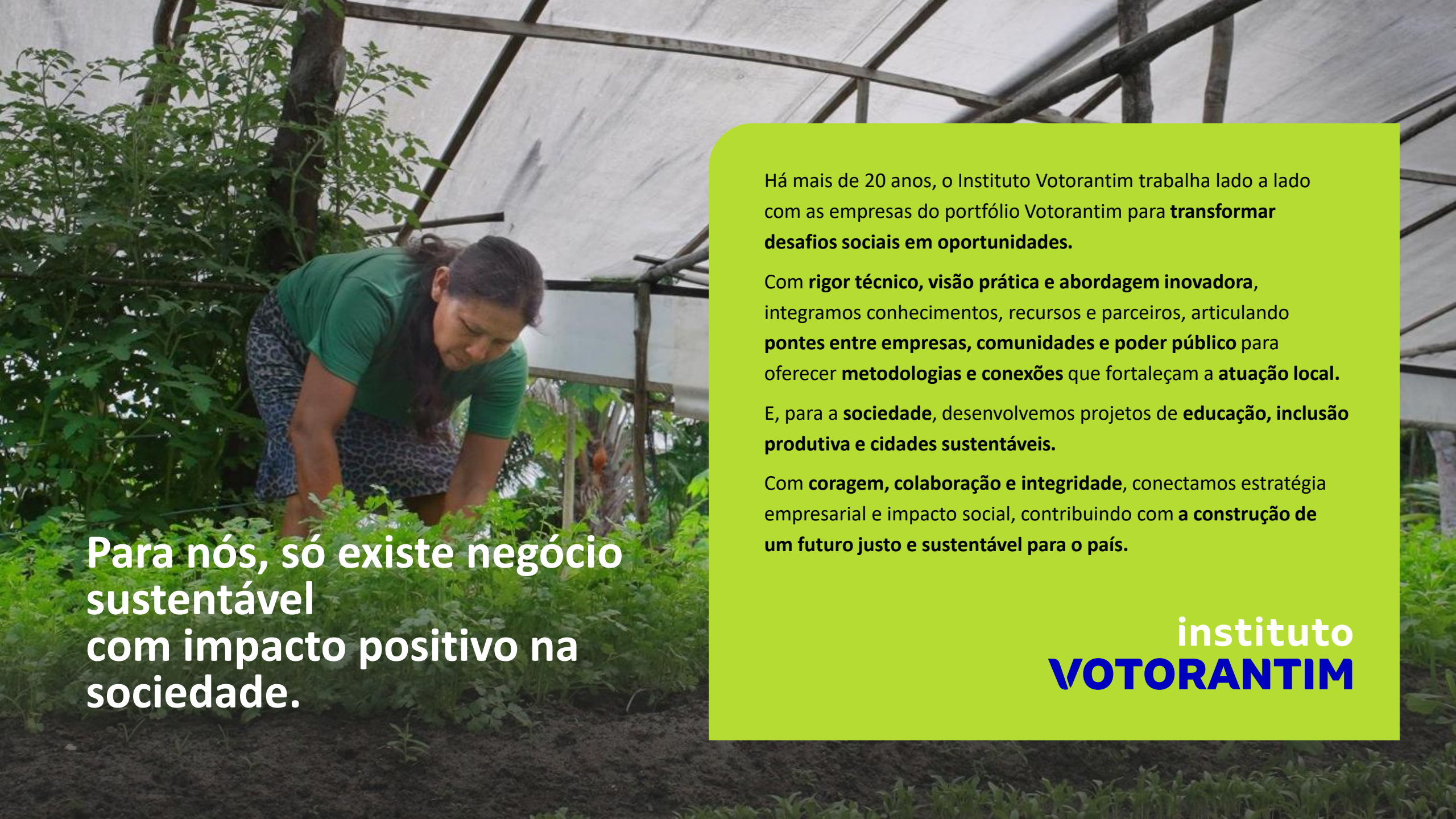
nexa

auren

citrosuco

cba

reservas
VOTORANTIM



Para nós, só existe negócio sustentável com impacto positivo na sociedade.

Há mais de 20 anos, o Instituto Votorantim trabalha lado a lado com as empresas do portfólio Votorantim para **transformar desafios sociais em oportunidades**.

Com **rigor técnico, visão prática e abordagem inovadora**, integramos conhecimentos, recursos e parceiros, articulando **pontes entre empresas, comunidades e poder público** para oferecer **metodologias e conexões** que fortaleçam a **atuação local**.

E, para a **sociedade**, desenvolvemos projetos de **educação, inclusão produtiva e cidades sustentáveis**.

Com **coragem, colaboração e integridade**, conectamos estratégia empresarial e impacto social, contribuindo com a **construção de um futuro justo e sustentável para o país**.

instituto
VOTORANTIM

Um legado construído onde a vida acontece de verdade

Em 2025

214
projetos

158
municípios

25
Estados

+10 milhões
pessoas impactadas
em + 20 anos

Impacto social em
larga escala

2026 (*)
estamos presentes em:

+ de 200
Projetos
nos 4 eixos de atuação

+ de 20
parceiros
técnicos/implementação
atuando diretamente nos
programas e projetos

(*) Números estimados em apuração

VOTORANTIM

instituto VOTORANTIM

Plataforma de atuação
social para o portfólio
Votorantim.



instituto
VOTORANTIM

Considerando o mandato, os desafios de contexto e desafios de negócios, o iV possui 4 eixos de atuação.

Inclusão Produtiva

Tem por objetivo gerar **oportunidades de trabalho e renda sustentável e digna para populações em situação de vulnerabilidade.**

- ✓ Programa ReDes
- ✓ Emprede!
- ✓ Panem-Tec
- ✓ AIPÊ (Aliança pela Inclusão Produtiva)

Educação Equitativa de Qualidade

Visa contribuir para a **garantia do acesso a um ensino fundamental equitativo e de qualidade para estudantes de diversos municípios do país.**

- ✓ PVE e PVE Graduados
- ✓ VIA CMDCA
- ✓ Via Rede de Proteção
- ✓ Educação Ambiental nas Escolas

Cidades e Comunidades Sustentáveis

Direciona esforços para incentivar a construção de **cidades resilientes e inclusivas**, por meio do aprimoramento de capacidades institucionais de planejamento, controle social e gestão participativa nos municípios.

- ✓ AGP Saúde
- ✓ AGP Ação Climática
- ✓ Cidadania
- ✓ Qual. de Organização

Práticas Empresariais Responsáveis e Sustentáveis

Contribui para que as ações socioambientais dos negócios possam gerar legado positivo para as atuais e futuras gerações, a partir de práticas responsáveis, em consonância com a magnitude das ambições e vocações da Votorantim.

- ✓ Engaja
- ✓ Via Solidária
- ✓ Desafio Voluntário
- ✓ Gestão de incentivos

Legenda:

- ✓ Programas/projetos de Portfólio Alto Impacto
- ✓ Programas/projetos de Portfólio
- ✓ Ações e campanhas junto às empresas do portfólio
- ✓ Iniciativa setorial/em parceria

Parceria pela Valorização da Educação

instituto
VOTORANTIM

Parceria pela Valorização da Educação

Desde 2008, contribuindo com a melhoria da qualidade da Educação no Brasil por meio da mobilização social e do apoio à gestão pública.

1,4 milhão
de estudantes beneficiados



Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos

Metas relacionadas aos objetivos específicos 4.1 e 4.5



PVE: a nossa atuação é sistêmica

PARCERIA PELA
VALORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO



Secretarias



Escolas



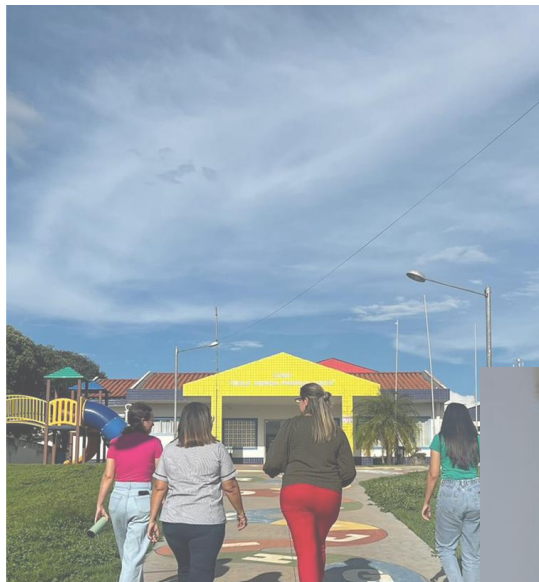
Sala de aula



Estudantes



Empresas e
Comunidades



Na parceria, o PVE alcança municípios de pequeno porte do interior do Brasil com grandes desafios educacionais



oferta educacional

78%

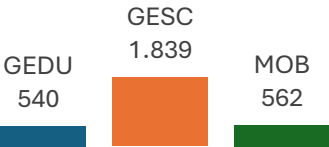
ofertam Ensino Infantil e Ensino Fundamental **Anos Iniciais e Anos Finais**

em média, são 22 escolas/município e 238 mil estudantes

média por porte:

pequeno	17 escolas	2 mil alunos
médio	35 escolas	7 mil alunos
grande	89 escolas	22 mil alunos

Participantes do PVE por frente em 2025



Dentre os participantes, o perfil que se sobressai é o da **mulher negra, entre 40 e 59 anos, com experiência de até 5 anos na Educação.**



participantes

84%

das participantes são mulheres

58%

das pessoas se autodeclaram pretas (8%) e pardas (50%)

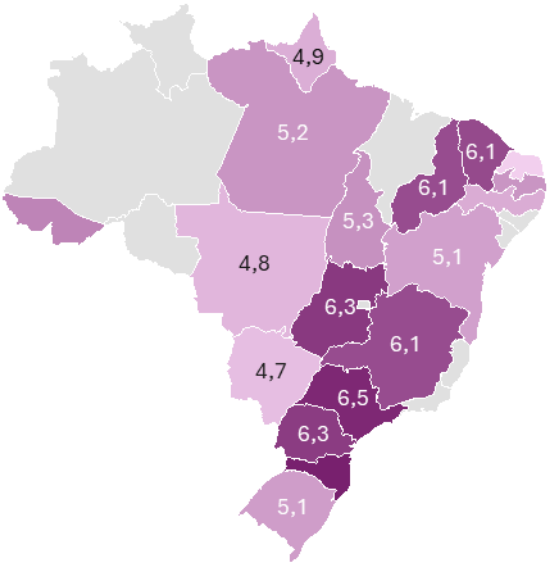
59%

possui até 5 anos de experiência na gestão

- Atuação em **18 estados**, abrangendo as **5 regiões**
- Carteira com **80% municípios pequeno porte**

- Anos Iniciais mais desafiadores na região Centro-Oeste, Norte e Nordeste
- Anos Finais apresentam os desafios, sendo as regiões Sul e Norte as mais desafiadoras

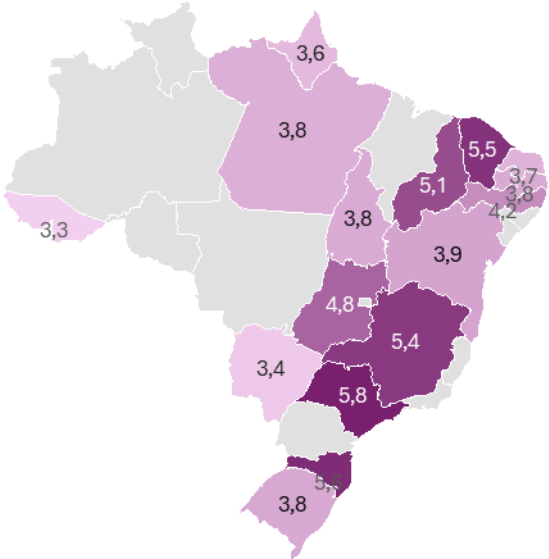
Ideb 2023 – Anos Iniciais
Média por UF dos municípios da parceria



Da plataforma Bing
© Microsoft, OpenStreetMap, Overture Maps Foundation

Média por estado
4,5 6,6

Ideb 2023 - Anos Finais
Média por UF dos municípios da parceria



Da plataforma Bing
© Microsoft, OpenStreetMap, Overture Maps Foundation

Média por estado
3,3 5,8

Nota: a chamada pública teve como critérios de seleção municípios de até 100 mil habitantes; regionalidade; Ideb estagnado ou em retrocesso; e com Vulnerabilidade educacional e socioeconômica.

→ Aprender na idade certa

**Nosso compromisso é com a aceleração
da aprendizagem e proficiência para
todas e todos**

↪ qualidade

↪ equidade



Indicadores de impacto

Desempenho

IDEB cresce mais nos municípios PVE, com ganhos consistentes nos anos finais

Aprendizagem em matemática: +236% nos anos finais, o que equivale a **4,7x mais rápido**

Aprendizagem em língua portuguesa: +44% acima da média nacional

Em municípios com maior permanência no programa:
→ ganhos de aprendizagem chegam a **70%–235% da média brasileira** reforçando que os efeitos intensificam ao longo do tempo

Impacto mais forte onde o desafio é maior:
→ crescimento significativamente superior em municípios com IDEB inicial mais baixo

Indicadores de impacto

Rendimento

Taxa de aprovação cresce até +34% acima da média nacional

Redução do abandono chega a quase 30% da variação média do país

46 mil estudantes a mais permanecem na escola

Ganhos mais intensos nos anos finais, onde o risco de evasão é maior na educação brasileira

Indicadores de impacto

Nível de aprendizagem

Crescimento de até **+150%** nos estudantes com aprendizagem adequada (≥ 250 pts)

Avanços de **+116%** nos níveis mais altos de proficiência (≥ 275 pts)

262 mil estudantes passam a alcançar o nível básico

Aprendizagem avança mais rápido justamente **nos pontos onde a defasagem é maior, especialmente nos municípios com maior permanência no programa**

Indicadores de impacto

Equidade

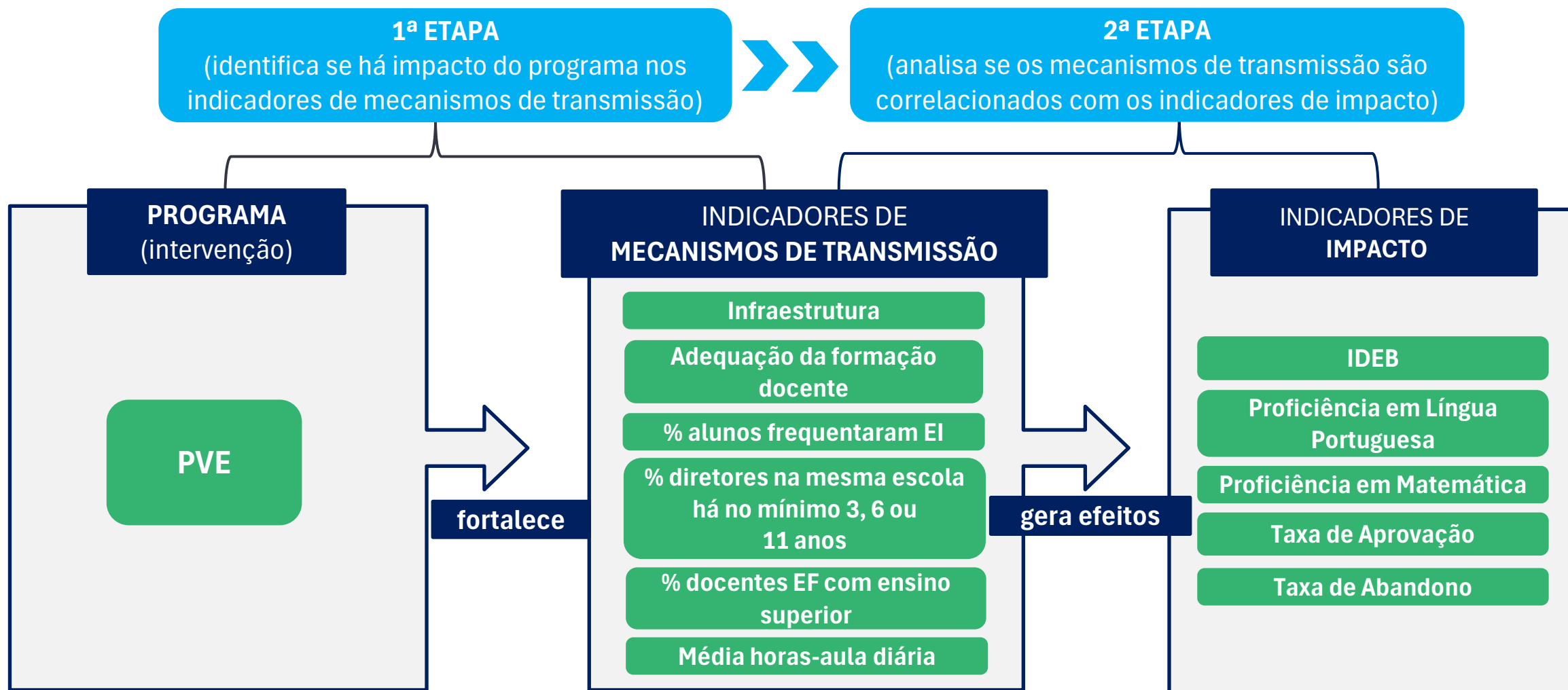
Redução da desigualdade entre escolas ocorre **2,3x mais rápido**

Ritmo equivalente a **antecipar cerca de 10 anos** na redução de desigualdades

Redução das desigualdades raciais e de aprendizagem em ritmo **até 1 ano mais rápido**

Ganhos de equidade chegam a **mais de 200% da variação média nacional** em alguns indicadores, com resultados mais consistentes nos anos finais

Mecanismos de transmissão



Mecanismos de transmissão

Mais tempo de aprendizagem

O PVE fortalece fatores concretos da escola e da rede:

- amplia o tempo de aprendizagem (com impacto simultâneo em IDEB e aprovação);
- fortalece a qualificação docente (associada ao avanço em Língua Portuguesa e Matemática);
- fortalece a estabilidade da liderança escolar (com efeitos em aprendizagem e fluxo);
- qualifica a trajetória dos estudantes (como o maior acesso à educação infantil).

Essas mudanças estão diretamente associadas aos ganhos em desempenho, permanência e equidade observados, especialmente nos municípios com maior permanência no programa.

Fortalecimento da qualificação docente

Liderança escolar mais estável

Trajetória escolar mais estruturada

Organização da rede

Bora começar?



Em uma caneca, uma chaleira...



**Em uma caneca, uma chaleira
Uma colherinha e um colherão
Um prato raso, um prato fundo
Um garfinho e um facão
Em um saleiro, açucareiro
E uma panela que faz feijão
Fu, fu**



Pa-ra-na-nam...



Pa-ra-na-nam...
pam-pam

**Por que nesse
momento foi mais fácil
para fazermos
sincronizados?**



**Pa-ra-na-nam...
pam-pam**

**E o que isso pode nos
ajudar a falar sobre
gestão?**

**Entre o que
queremos e que
acontece na
prática existe a
implementação**

PARCERIA PELA
VALORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO



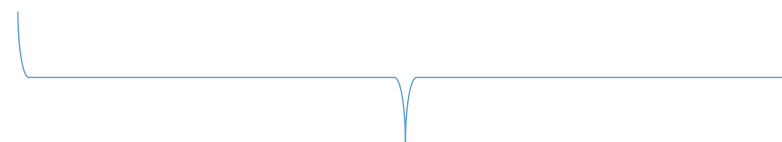
política
desenhada



implementação

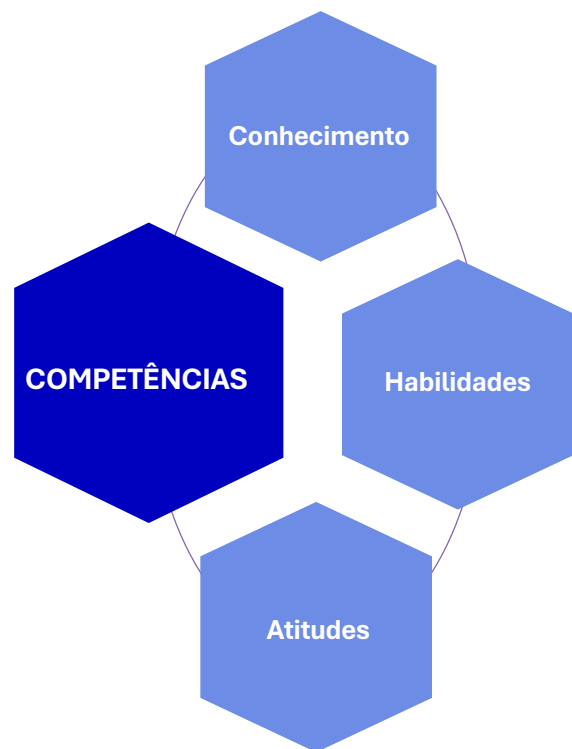


resultados
educacionais



GESTÃO

Desenvolver gestão passa por desenvolver competências



NÍVEIS DE MATURIDADE Matriz de Competências

FRÁGIL

NÍVEL 1

Participantes possuem **conhecimento inicial** sobre a temática.

Não possuem práticas estabelecidas ou são informais e/ou pontuais nas suas realizações.

EM CONSOLIDAÇÃO

NÍVEL 2

Participantes possuem **conhecimento em progresso** sobre a temática.

Possui **práticas com alguma frequência** e rotinas e processos em construção.

CONSOLIDADO

NÍVEL 3

Participantes possuem **conhecimento pleno** sobre a temática.

Suas **práticas são rotineiras**, com processos estabelecidos, mas em processo de institucionalização

ROBUSTO

NÍVEL 4

Participantes possuem **conhecimentos avançados** sobre a temática e são **referência**.

Possui **práticas instituídas**, com rotinas e processos formalizados e consistentes na sua execução.

Educação básica: garantir o direito para garantir o desenvolvimento

PARCERIA PELA
VALORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO



Acesso à escola



Trajetória adequada



**Aprendizagem na
idade certa**

**Nos bastidores
de uma escola
existe um
universo inteiro**



Por onde a gente começa?

IMPACTO

Que transformação queremos gerar?

TEORIA DA MUDANÇA

RESULTADO

O que vamos entregar?



ATIVIDADES

O que vamos fazer?



INDICADORES

ComO iremos medir?

INSUMOS /RECURSOS

O que iremos precisar?

Por onde a gente começa?

	TEORIA DA MUDANÇA		
IMPACTO Que transformação queremos gerar?	Realizar a apresentação musical mais sincronizada do fórum Undime		
RESULTADO O que vamos entregar?		+	
ATIVIDADES O que vamos fazer?			
INDICADORES ComO iremos medir?			
INSUMOS /RECURSOS O que iremos precisar?			

Por onde a gente começa?

TEORIA DA MUDANÇA

IMPACTO

Que transformação queremos gerar?

Realizar a apresentação musical mais sincronizada do fórum Undime

RESULTADO

O que vamos entregar?

Todos sabendo a letra



Todos sabendo o ritmo



Todos tendo atitude para cantar

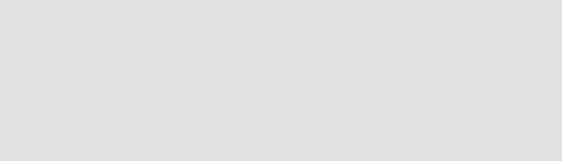
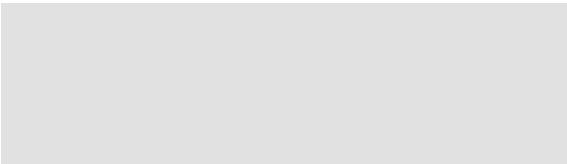
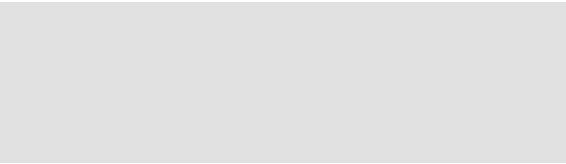
ATIVIDADES

O que vamos fazer?



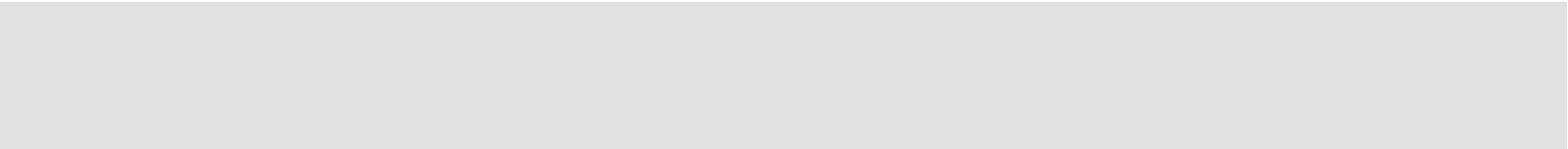
INDICADORES

Como iremos medir?



INSUMOS /RECURSOS

O que iremos precisar?



Por onde a gente começa?

IMPACTO

Que transformação queremos gerar?

TEORIA DA MUDANÇA

Realizar a apresentação musical mais sincronizada do fórum Undime

RESULTADO

O que vamos entregar?

Todos sabendo a letra



Todos sabendo o ritmo



Todos tendo atitude para cantar

ATIVIDADES

O que vamos fazer?

Ler a letra

Ouvir e repetir juntos

Dividir e organizar em blocos

INDICADORES

Como iremos medir?

INSUMOS /RECURSOS

O que iremos precisar?

Por onde a gente começa?

IMPACTO

Que transformação queremos gerar?

TEORIA DA MUDANÇA

Realizar a apresentação musical mais sincronizada do fórum Undime

RESULTADO

O que vamos entregar?

Todos sabendo a letra



Todos sabendo o ritmo



Todos tendo atitude para cantar

ATIVIDADES

O que vamos fazer?

Ler a letra

Ouvir e repetir juntos

Dividir e organizar em blocos

INDICADORES

Como iremos medir?

Aumento de pessoas sabendo a letra

Ritmo mais sincronizado

A sala inteira cantando junto

INSUMOS /RECURSOS

O que iremos precisar?

Por onde a gente começa?

	TEORIA DA MUDANÇA				
IMPACTO <i>Que transformação queremos gerar?</i>	Realizar a apresentação musical mais sincronizada do fórum Undime				
RESULTADO <i>O que vamos entregar?</i>	Todos sabendo a letra	+	Todos sabendo o ritmo	+	Todos tendo atitude para cantar
ATIVIDADES <i>O que vamos fazer?</i>	Ler a letra	Ouvir e repetir juntos	Dividir e organizar em blocos		
INDICADORES <i>ComO iremos medir?</i>	Aumento de pessoas sabendo a letra	Ritmo mais sincronizado	A sala inteira cantando junto		
INSUMOS /RECURSOS <i>O que iremos precisar?</i>	Tempo para ler e aprender a letra	Atenção e escuta para ouvir e aprender o ritmo	Alguém liderando e engajando as pessoas		



Em uma caneca, uma chaleira...

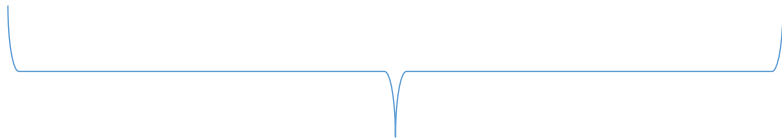


Pa-ra-na-nam...



**Entre o que
queremos e que
acontece na
prática existe a
implementação**

**E quanto mais
específico fizermos
nossos planos, mais
assertiva será nossa
implementação**



GESTÃO

TEORIA DA MUDANÇA		
Fazer a plateia vivenciar a música Vira Vira Virou do grupo Trii como a mais sincronizada e animada do fórum Undime 2026		
Participantes da sala temática Gestão sabendo a letra Vira Vira Virou do grupo Trii	+	Participantes da sala temática Gestão sabendo o ritmo e a coreografia da música
	+	Participantes da sala Gestão engajados sustentando a música em conjunto até o final
Ler a letra Vira Vira Virou	Ouvir e repetir juntos música e coreografia	Dividir a sala Gestão em blocos
Aumento de pessoas sabendo a letra	Ritmo mais sincronizado	A sala inteira cantando junto
Tempo organizado na rotina para ler e aprender a letra	Atenção e escuta para ouvir e aprender o ritmo	Direção na condução de papéis e ,responsabilidades

IMPACTO

Que transformação queremos gerar?

RESULTADO

O que vamos entregar?

ATIVIDADES

O que vamos fazer?

INDICADORES

ComO iremos medir?

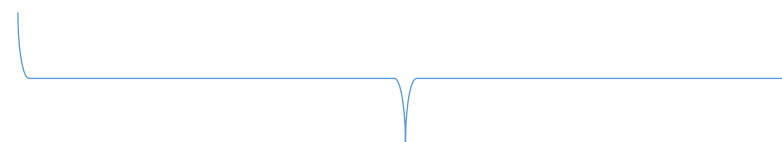
INSUMOS /RECURSOS

O que iremos precisar?



**Sem
detalhamento a
gente pode até
acertar a
música mas não
o ritmo**

**E sem conhecer o “para
quem” também não há
como entregar o que
planejamos**



EQUIDADE

Sonhe com o tangível

IMPACTO

Que transformação queremos gerar?

TEORIA DA MUDANÇA

Melhorar indicadores educacionais (acesso, desempenho, rendimento, nível de aprendizagem, equidade) para o próximo censo / saeb / gestão municipal

RESULTADO

O que vamos entregar?

Educação infantil



Ensino fundamental
Anos iniciais



Ensino fundamental
Anos finais

ATIVIDADES

O que vamos fazer?

- Infraestrutura
- Gestão pedagógica
- Tecnologia
- Regime de colaboração
- Corpo técnico
- Família-escola

INDICADORES

Como iremos medir?

Dados primários

Dados secundários

Frequência

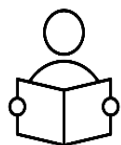
INSUMOS /RECURSOS

O que iremos precisar?

* Formação continuada docentes

* Recursos financeiros e parcerias

* Materiais pedagógicos e sistemas de gestão



**TRILHA
APRENDIZAGEM**

ALFABETIZAÇÃO

PROFICIÊNCIA
PORTUGUÊS

PROFICIÊNCIA
MATEMÁTICA

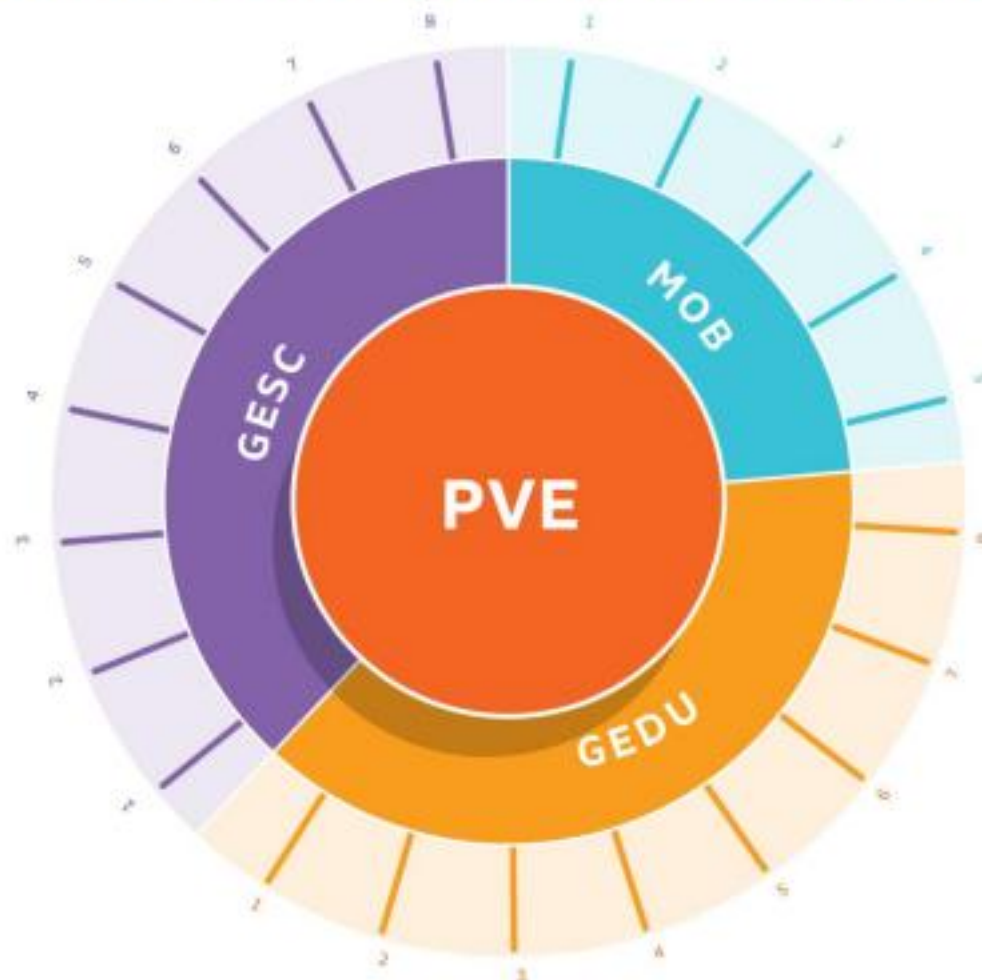


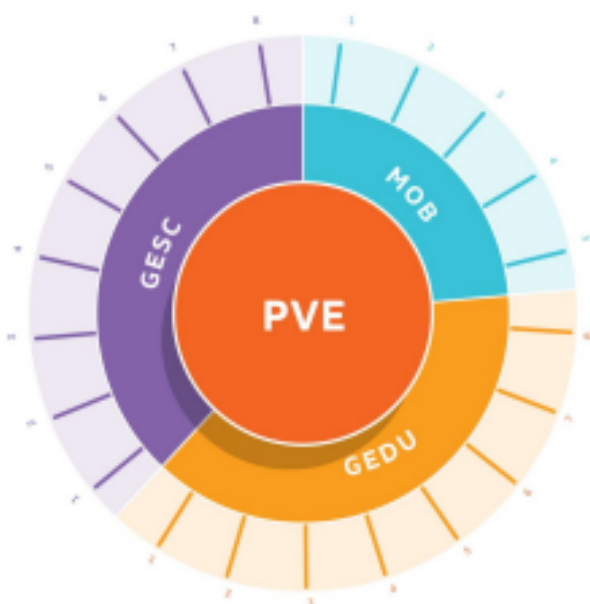
**TRILHA
ESCOLAS RESILIENTES**

EDUCAÇÃO
CLIMÁTICA

SAÚDE MENTAL

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PVE





MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PVE

GEDU



1. Processos de gestão



2. Registro e documentação



3. Acompanhamento das aprendizagens



4. Constituição de equipe colaborativa



5. Parcerias e mobilização social



6. Articulação entre ações da escola e políticas da rede



7. Formação continuada



8. Gestão de recursos

GESC



1. Processos de gestão



2. Registro e documentação



3. Acompanhamento das aprendizagens



4. Constituição de equipe colaborativa



5. Parcerias e mobilização social



6. Articulação entre ações da escola e políticas da rede



7. Formação continuada



8. Gestão de recursos

MOB



1. Conhecimento sobre educação



2. Atitude e disposição para agir



3. Estrutura de uma Rede social pela educação



4. Vitalidade de uma rede social pela educação



5. Abrangência da rede social pela educação

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GEDU Gestão Educacional



PROCESSOS DE GESTÃO

A equipe técnica da Secretaria de Educação está apropriada dos processos de gestão, instituindo fluxos de trabalho, matriz de responsabilidades, calendários e ritos de gestão para planejamento, execução, monitoramento e avaliação. Ela exerce autonomia compatível com os normativos, papéis e rotinas definidas, além de assegurar a participação da comunidade escolar e a transparência na condução das políticas, programas e projetos da rede.



REGISTRO E DOCUMENTAÇÃO

A Secretaria de Educação promove e utiliza registros e documentação para sistematizar processos e práticas da rede e das escolas, subsidiando o acompanhamento e a tomada de decisão. Padroniza instrumentos, assegura integridade, segurança e acesso e mantém calendários e trilhas documentais que suportam monitoramento, prestação de contas e memória institucional.



ACOMPANHAMENTO DAS APRENDIZAGENS

A Secretaria de Educação acompanha regularmente os resultados de aprendizagem dos estudantes, com base em dados educacionais internos e externos, e utiliza esse monitoramento para orientar ações pedagógicas e decisões de gestão. Define indicadores e metas, promove devolutivas pedagógicas e monitora planos de ação por escola, etapa e componente curricular, com foco na equidade e na melhoria contínua.



CONSTITUIÇÃO DA EQUIPE COLABORATIVA

A Secretaria de Educação promove o trabalho integrado entre suas áreas e com as escolas, organizando instâncias e rotinas de coparticipação nos planejamentos, decisões e ações da rede. Define papéis e responsabilidades, padroniza fluxos de comunicação e assegura participação qualificada das equipes, fortalecendo a colaboração intersetorial e o compromisso com resultados de aprendizagem.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GEDU Gestão Educacional



PARCERIA E MOBILIZAÇÃO

A Secretaria de Educação valoriza e promove a participação de estudantes e famílias nos planejamentos, decisões e ações da rede, articulando parcerias com atores locais e instituições. Estabelece diretrizes e mecanismos de escuta, garante representatividade e acessibilidade e orienta planos de mobilização com foco na aprendizagem, na permanência e na redução de desigualdades educacionais.



ARTICULAÇÃO ENTRE AÇÕES DA ESCOLA E POLÍTICAS DA REDE

A Secretaria de Educação compreende e assegura a integração e a articulação dos projetos das escolas (PPP, projetos didáticos e institucionais, proposta pedagógica) às políticas de educação da rede municipal, promovendo ajustes quando necessário.



FORMAÇÃO CONTINUADA

A Secretaria de Educação planeja, organiza e viabiliza a formação continuada dos profissionais da rede (equipes técnica e escolar), definindo diretrizes, trilhas formativas e conteúdos alinhados às políticas educacionais e à aprendizagem dos estudantes. Institui responsáveis pela formação na estrutura organizacional com papéis e competências bem definidos, estabelece calendário e carga horária, assegura equidade de acesso, registro e certificação e monitora resultados para aperfeiçoar práticas e retroalimentar o planejamento.



GESTÃO DE RECURSOS

A Secretaria de Educação planeja, aloca e administra os recursos financeiros e humanos e a infraestrutura da rede, priorizando a aprendizagem. Assegura uso eficiente, transparente e conforme a legislação, com práticas de integridade, manutenção preventiva e distribuição equitativa entre as escolas. Isso envolve definir prioridades, realizar compras e contratações, organizar lotação de servidores, manter e ampliar espaços e equipamentos, monitorar custos e resultados e publicar informações de forma acessível à comunidade, com rigor na prestação de contas e foco na melhoria contínua.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GEDU Gestão Educacional

PROCESSOS DE GESTÃO



A equipe técnica da Secretaria de Educação está apropriada dos processos de gestão, instituindo fluxos de trabalho, matriz de responsabilidades, calendários e ritos de gestão para planejamento, execução, monitoramento e avaliação. Ela exerce autonomia compatível com os normativos, papéis e rotinas definidas, além de assegurar a participação da comunidade escolar e a transparência na condução das políticas, programas e projetos da rede.

HABILIDADE

DESCRIÇÃO DA HABILIDADE

Planejar	A Secretaria planeja suas ações e utiliza esse planejamento para orientar intervenções na rede.
Executar	A Secretaria acompanha regularmente a implantação de seus programas, projetos e ações na rede e apoia sua execução pelas escolas, com o objetivo de qualificá-los.
Fazer diagnóstico	A Secretaria elabora diagnósticos e os incorpora como etapa do planejamento da rede, orientando a definição de prioridades em suas ações, programas e projetos.
Acompanhar	A Secretaria monitora periodicamente os programas, projetos e ações propostos às escolas da rede, promovendo ajustes e aperfeiçoamentos com base nos resultados observados.
Envolver a equipe	A Secretaria envolve a comunidade escolar (profissionais da escola, estudantes, famílias e comunidade local) no planejamento das ações da rede.
Usar as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação	A equipe técnica conhece e utiliza Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) para aprimorar seus processos de gestão.
Institucionalizar o planejamento	A Secretaria institucionaliza processos de planejamento e reflexão para o aprimoramento de suas ações e promove a apropriação desses processos pela equipe, inclusive por novos integrantes.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GEDU Gestão Educacional

REGISTRO E DOCUMENTAÇÃO



A Secretaria de Educação promove e utiliza registros e documentação para sistematizar processos e práticas da rede e das escolas, subsidiando o acompanhamento e a tomada de decisão. Padroniza instrumentos, assegura integridade, segurança e acesso e mantém calendários e trilhas documentais que suportam monitoramento, prestação de contas e memória institucional.

HABILIDADE

Fazer os registros obrigatórios

Registrar os processos internos

Estimular o registro na escola

Usar o registro para acompanhamento

DESCRIÇÃO DA HABILIDADE

A Secretaria realiza os registros e a documentação exigidos por terceiros (órgãos governamentais, consultorias externas, entre outros), garantindo a possibilidade de consulta posterior.

A Secretaria registra, documenta e sistematiza todos os seus processos e promove reflexão interna sobre eles.

A Secretaria incentiva as escolas a registrar e sistematizar suas ações, promovendo a reflexão com os profissionais da escola sobre o que vem sendo realizado.

A Secretaria elabora e utiliza instrumentos de acompanhamento e avaliação das ações da rede, incluindo aqueles produzidos pelas escolas, para refletir e avaliar as ações realizadas.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GEDU Gestão Educacional

ACOMPANHAMENTO DAS APRENDIZAGENS

A Secretaria de Educação acompanha regularmente os resultados de aprendizagem dos estudantes, com base em dados educacionais internos e externos, e utiliza esse monitoramento para orientar ações pedagógicas e decisões de gestão. Define indicadores e metas, promove devolutivas pedagógicas e monitora planos de ação por escola, etapa e componente curricular, com foco na equidade e na melhoria contínua.

HABILIDADE**DESCRIÇÃO DA HABILIDADE**

Acessar e divulgar os resultados de aprendizagem

A Secretaria acessa as plataformas de avaliação educacional e divulga os resultados à equipe técnica e às escolas.

Analisar e usar dados educacionais

A Secretaria sistematiza e analisa regularmente os resultados de aprendizagem da rede a partir dos dados de cada escola e utiliza esse acompanhamento para orientar decisões voltadas à melhoria das condições de ensino.

Envolver as equipes das escolas

A Secretaria compartilha e analisa, com as equipes das escolas, os resultados de aprendizagem e os dados educacionais, tomando decisões conjuntas para melhoria.

Envolver a equipe da Secretaria de Educação

A Secretaria compartilha e analisa, com sua equipe, os resultados de aprendizagem e os dados educacionais, tomando decisões conjuntas para melhoria.

Institucionalizar o acompanhamento da aprendizagem

A Secretaria institui um processo sistemático de reflexão sobre dados educacionais com sua equipe e com as escolas: análise de resultados, avaliação das ações realizadas e planejamento de novas ações, visando à melhoria contínua do sistema.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GEDU Gestão Educacional

CONSTITUIÇÃO DE EQUIPE COLABORATIVA



A Secretaria de Educação promove o trabalho integrado entre suas áreas e com as escolas, organizando instâncias e rotinas de coparticipação nos planejamentos, decisões e ações da rede. Define papéis e responsabilidades, padroniza fluxos de comunicação e assegura participação qualificada das equipes, fortalecendo a colaboração intersetorial e o compromisso com resultados de aprendizagem.

HABILIDADE

DESCRIÇÃO DA HABILIDADE

Favorecer a comunicação entre equipes

A Secretaria assegura a comunicação interna sobre problemas e dificuldades entre suas equipes, garantindo circulação de informações e alinhamento.

Envolver a equipe da Secretaria de Educação

A Secretaria analisa, de forma colaborativa, problemas e dificuldades, tomando decisões integradas e distribuindo tarefas e responsabilidades entre suas equipes.

Favorecer a comunicação com as escolas

A Secretaria comunica às equipes gestoras das escolas os problemas e dificuldades identificados, promovendo alinhamento e transparência.

Envolver as equipes das escolas

A Secretaria analisa, em conjunto com as equipes escolares, problemas e dificuldades, tomando decisões integradas e distribuindo tarefas e responsabilidades.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GEDU Gestão Educacional

PARCERIAS E MOBILIZAÇÃO SOCIAL

A Secretaria de Educação valoriza e promove a participação de estudantes e famílias nos planejamentos, decisões e ações da rede, articulando parcerias com atores locais e instituições. Estabelece diretrizes e mecanismos de escuta, garante representatividade e acessibilidade e orienta planos de mobilização com foco na aprendizagem, na permanência e na redução de desigualdades educacionais.

HABILIDADE**DESCRIÇÃO DA HABILIDADE**

Mobilizar a sociedade

A Secretaria reconhece a mobilização social pela educação como uma de suas atribuições e incentiva que a equipe incorpore atividades de mobilização em suas responsabilidades.

Engajar escola, família e comunidade

A Secretaria promove ações e apoia iniciativas para efetivar a parceria entre escolas, famílias e comunidade, compreendendo-a como fator importante para a melhoria da qualidade da educação na rede.

Aderir a parcerias

A Secretaria aceita parceiros para apoiar suas iniciativas.

Favorecer ações
intersetoriais

A Secretaria participa de reuniões intersetoriais (redes, fóruns, conferências, conselhos) pautando temas educacionais.

Mobilizar para o
acompanhamento do Plano
Municipal de Educação

A Secretaria articula a participação de diferentes instâncias no monitoramento do Plano Municipal de Educação (PME) e realiza ações para disseminá-lo à sociedade civil.

Apoiar o protagonismo
estudantil

A Secretaria reconhece a importância de apoiar o protagonismo dos estudantes nos projetos das escolas da rede e apoia a criação de espaços e tempos para que isso ocorra.

Estabelecer parcerias
estratégicas

A Secretaria constrói parcerias alinhadas às suas demandas e necessidades e acompanha e avalia seus resultados.

Institucionalizar os
processos para parcerias e
mobilização social

A Secretaria inclui, no calendário anual da rede, ações e campanhas de mobilização com a comunidade, institucionalizando práticas permanentes de mobilização.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GEDU Gestão Educacional

ARTICULAÇÃO ENTRE AÇÕES DA ESCOLA E POLÍTICAS DA REDE

A Secretaria de Educação compreende e assegura a integração e a articulação dos projetos das escolas (PPP, projetos didáticos e institucionais, proposta pedagógica) às políticas de educação da rede municipal, promovendo ajustes quando necessário.

HABILIDADE

Estabelecer relações entre as ações da escola e as políticas educacionais

Consolidar relações entre as ações da escola e as políticas educacionais

Adequar políticas às necessidades da escola

Envolver os gestores escolares

DESCRIÇÃO DA HABILIDADE

A Secretaria identifica se as ações das escolas dialogam com as políticas da rede.

A Secretaria assegura que as ações e projetos das escolas estejam alinhados às políticas educacionais da rede, promovendo ajustes quando necessário para manter essa coerência.

A Secretaria articula suas políticas às necessidades e demandas das escolas e elabora novas políticas a partir das prioridades por elas manifestadas.

A Secretaria envolve gestores escolares na análise das necessidades e demandas das escolas e os engaja na elaboração de novas políticas com base nessas prioridades.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GEDU Gestão Educacional

FORMAÇÃO CONTINUADA



A Secretaria de Educação planeja, organiza e viabiliza a formação continuada dos profissionais da rede (equipes técnica e escolar), definindo diretrizes, trilhas formativas e conteúdos alinhados às políticas educacionais e à aprendizagem dos estudantes. Institui responsáveis pela formação na estrutura organizacional com papéis e competências bem definidos, estabelece calendário e carga horária, assegura equidade de acesso, registro e certificação e monitora resultados para aperfeiçoar práticas e retroalimentar o planejamento.

HABILIDADE

DESCRIÇÃO DA HABILIDADE

Formar a gestão escolar

A Secretaria realiza a formação de diretores e coordenadores pedagógicos e assegura, na sua estrutura, técnicos responsáveis pela formação.

Formar técnicos da
Secretaria

A Secretaria incentiva a participação de sua equipe técnica em atividades de formação e busca oportunidades para o aprimoramento profissional contínuo.

Acompanhar a efetividade
da formação

A equipe da Secretaria acompanha e apoia, no cotidiano escolar, as ações da gestão desencadeadas a partir das formações.

Alinhar a formação às
necessidades da equipe

Os técnicos formadores de gestores escolares (diretores e coordenadores pedagógicos) realizam formação continuada a partir das demandas da Secretaria e das necessidades da gestão escolar.

Institucionalizar a
formação

Os técnicos formadores de gestores escolares elaboram e implementam um plano de formação e têm sua função reconhecida institucionalmente.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS**PVE****GEDU Gestão Educacional****GESTÃO DE RECURSOS**

A Secretaria de Educação planeja, aloca e administra os recursos financeiros e humanos e a infraestrutura da rede, priorizando a aprendizagem. Assegura uso eficiente, transparente e conforme a legislação, com práticas de integridade, manutenção preventiva e distribuição equitativa entre as escolas. Isso envolve definir prioridades, realizar compras e contratações, organizar lotação de servidores, manter e ampliar espaços e equipamentos, monitorar custos e resultados e publicar informações de forma acessível à comunidade, com rigor na prestação de contas e foco na melhoria contínua.

HABILIDADE**DESCRIÇÃO DA HABILIDADE**

Controlar o patrimônio

A Secretaria mantém e atualiza o controle patrimonial dos recursos materiais da rede.

Planejar o orçamento

A Secretaria elabora e executa o planejamento orçamentário em coerência com as necessidades da rede.

Captar recursos

A Secretaria busca ativamente oportunidades de captação de recursos (humanos, financeiros e materiais) e os assegura conforme as demandas da rede.

Estruturar a equipe técnica

Os técnicos da Secretaria têm papéis definidos, descritos no organograma, e cargas horárias coerentes com as necessidades da rede.

Usar estrategicamente os recursos

A Secretaria analisa o uso de recursos (humanos, financeiros e materiais) e os utiliza de forma estratégica, realizando priorizações adequadas, considerando a diversidade das escolas.

Estruturar os recursos humanos das escolas

A Secretaria disponibiliza recursos humanos às escolas conforme suas demandas e verifica se o número de profissionais e a carga horária são suficientes para atender às necessidades.

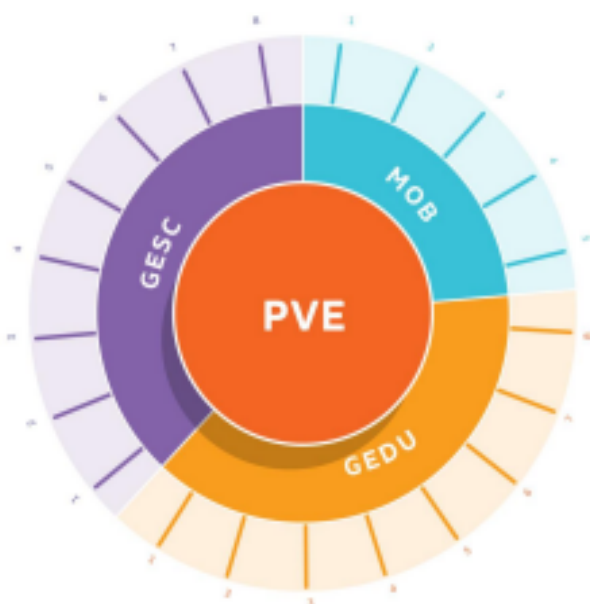
Favorecer a transparência no uso dos recursos

A Secretaria é proativa no acompanhamento do uso dos recursos (financeiros, materiais e humanos) e mantém processos transparentes para o acompanhamento pela comunidade.

Controlar o patrimônio

A Secretaria mantém e atualiza o controle patrimonial dos recursos materiais da rede.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PVE



GEDU

-  1. Processos de gestão
-  2. Registro e documentação
-  3. Acompanhamento das aprendizagens
-  4. Constituição de equipe colaborativa
-  5. Parcerias e mobilização social
-  6. Articulação entre ações da escola e políticas da rede
-  7. Formação continuada
-  8. Gestão de recursos

GESC

-  1. Processos de gestão
-  2. Registro e documentação
-  3. Acompanhamento das aprendizagens
-  4. Constituição de equipe colaborativa
-  5. Parcerias e mobilização social
-  6. Articulação entre ações da escola e políticas da rede
-  7. Formação continuada
-  8. Gestão de recursos

MOB

-  1. Conhecimento sobre educação
-  2. Atitude e disposição para agir
-  3. Estrutura de uma Rede social pela educação
-  4. Vitalidade de uma rede social pela educação
-  5. Abrangência da rede social pela educação

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GESC Gestão Escolar

**PROCESSOS DE GESTÃO**

Gestores escolares se apropriam dos processos de gestão da escola, atuando com autonomia compatível com os normativos e com papéis, rotinas e fluxos internos definidos. Organizam instâncias de planejamento, decisão e acompanhamento colegiados em reuniões pedagógicas e administrativas, asseguram participação da comunidade escolar e conduzem o ciclo contínuo de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e melhoria, com transparência nas decisões.

**REGISTRO E
DOCUMENTAÇÃO**

Gestores escolares utilizam registros e documentação para sistematizar processos e práticas da escola, subsidiar o acompanhamento e informar a tomada de decisão. Padronizam instrumentos (planos, pautas, atas, relatórios, indicadores, registros de frequência e fluxo), mantêm calendários e procedimentos de guarda e acesso, observam proteção de dados e alimentam análises escolares que orientam prestação de contas e melhorias de gestão e pedagógicas.

**ACOMPANHAMENTO DAS
APRENDIZAGENS**

Gestores escolares acompanham regularmente os resultados de aprendizagem dos estudantes com base em dados educacionais internos e externos, definem metas por turma e etapa e orientam ações pedagógicas (devolutivas, replanejamento, recomposição de aprendizagem, uso do tempo pedagógico e materiais). Monitoram indicadores (aprendizagem, frequência, fluxo) com atenção a grupos mais vulneráveis e retroalimentam o planejamento da escola para equidade e melhoria contínua.

**CONSTITUIÇÃO DA EQUIPE
COLABORATIVA**

Gestores escolares promovem o trabalho em equipe nas dimensões pedagógica e administrativa, com calendários e pautas integradas, comunicação estruturada e responsabilidades bem definidas entre a gestão escolar, docentes e profissionais da escola. Organizam reuniões de alinhamento, grupos de trabalho e troca de práticas, realizam mediação de conflitos e fortalecem a corresponsabilidade pelos resultados de aprendizagem e pelo bom funcionamento da escola.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

GESC Gestão Escolar

**PARCERIA E MOBILIZAÇÃO**

Gestores escolares valorizam e promovem a participação de estudantes e famílias nos planejamentos, decisões e ações da escola, com escuta ativa, acessibilidade e representatividade. Articulam parcerias locais (conselhos, associações, universidades, organizações sociais, empresas), definem objetivos e metas das ações conjuntas, organizam instâncias de participação (Conselho Escolar, APM, Associação, grêmio estudantil, reuniões abertas) e comunicam devolutivas, orientando a mobilização para aprendizagem, permanência e redução de desigualdades no território escolar.

**ARTICULAÇÃO ENTRE
AÇÕES DA ESCOLA E
POLÍTICAS DA REDE**

Gestores escolares compreendem as políticas educacionais da rede e asseguram sua integração aos projetos e instrumentos da escola (PPP, projetos didáticos e institucionais, proposta pedagógica). Identificam pontos de interseção, ajustam planejamentos e práticas escolares para coerência e foco na aprendizagem, previnem sobreposições e comunicam critérios e decisões de alinhamento, realizando devolutivas e acompanhando indicadores, quando aplicável.

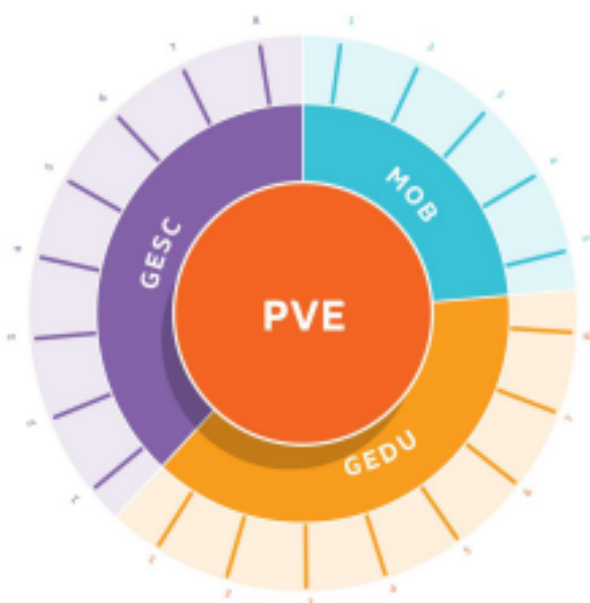
**FORMAÇÃO CONTINUADA**

Gestores escolares, por meio da gestão pedagógica, planejam e viabilizam a formação continuada dos profissionais da escola, a partir de diagnóstico de necessidades, trilhas por perfis e funções, calendário e carga horária. Selecionam metodologias adequadas, asseguram condições de participação, registram e certificam a participação e avaliam impactos na prática docente e nos indicadores de aprendizagem, retroalimentando o planejamento escolar em articulação com a rede, quando aplicável.

**GESTÃO DE RECURSOS**

Gestores escolares gerenciam os recursos financeiros e humanos e a infraestrutura da escola com foco na aprendizagem, garantindo planejamento, alocação, uso eficiente e transparente. Definem prioridades, executam aquisições e contratações (quando aplicável), organizam lotação, horários e desenvolvimento da equipe, mantêm e qualificam espaços e equipamentos (incluindo manutenção preventiva), monitoram custos e resultados e publicam informações para a comunidade escolar, com rigor na prestação de contas e equidade no uso entre turmas, turnos e projetos.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PVE



GEDU

-  1. Processos de gestão
-  2. Registro e documentação
-  3. Acompanhamento das aprendizagens
-  4. Constituição de equipe colaborativa
-  5. Parcerias e mobilização social
-  6. Articulação entre ações da escola e políticas da rede
-  7. Formação continuada
-  8. Gestão de recursos

GESC

-  1. Processos de gestão
-  2. Registro e documentação
-  3. Acompanhamento das aprendizagens
-  4. Constituição de equipe colaborativa
-  5. Parcerias e mobilização social
-  6. Articulação entre ações da escola e políticas da rede
-  7. Formação continuada
-  8. Gestão de recursos

MOB

-  1. Conhecimento sobre educação
-  2. Atitude e disposição para agir
-  3. Estrutura de uma Rede social pela educação
-  4. Vitalidade de uma rede social pela educação
-  5. Abrangência da rede social pela educação

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

MOB Mobilização Social



CONHECIMENTO SOBRE EDUCAÇÃO

Os mobilizadores pela educação compreendem, de forma estruturada, o ecossistema educacional local, incluindo papéis e atribuições dos atores, documentos e políticas educacionais (PME, PPA, PPP, proposta pedagógica, normas municipais) e dados educacionais do território (aprendizagem, frequência, fluxo, contexto socioeconômico). Acessa, interpreta e sistematiza informações confiáveis e atualizadas, utilizando-as para orientar decisões e ações do coletivo, fortalecer a relação comunidade-escola e sustentar processos participativos que contribuam para a qualidade da educação e para a redução de desigualdades.



ATITUDE E DISPOSIÇÃO PARA AGIR

O grupo de mobilização atua com compromisso ativo com a melhoria da educação, demonstrando iniciativa, constância dos participantes, corresponsabilidade na execução das ações e conduta ética nos espaços de diálogo. Promove ambientes respeitosos e inclusivos, engaja novos participantes, atua com intencionalidade e foco em resultados e fortalece a mobilização com acolhimento, respeito à diversidade e abertura ao diálogo, mantendo a cooperação diante de desafios do território escolar.



ESTRUTURA REDE SOCIAL PELA EDUCAÇÃO

O grupo de mobilização estrutura a atuação coletiva assegurando diversidade e representatividade de atores, papéis e responsabilidades definidos, mecanismos de decisão (pautas, ritos, critérios), registros e prestação de contas, canais de comunicação, calendário e rotinas. Realiza articulação intersetorial (educação, saúde, assistência, cultura, juventude, proteção social), acolhe e integra novos membros e estabelece governança, previsibilidade e confiança para viabilizar ações coordenadas e transparentes no território, em parceria com a escola e seus conselhos e associações.



MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

PVE

MOB Mobilização Social



VITALIDADE DA REDE SOCIAL PELA EDUCAÇÃO

O grupo de mobilização evidencia capacidade de produzir resultados tangíveis e preza pela continuidade das ações, aprendendo com a prática e ajustando estratégias. Planeja com metas e indicadores, executa regularmente, monitora e avalia participação e impacto, comunica resultados à comunidade escolar, gera e compartilha o conhecimento adquirido. A vitalidade se observa pelo ritmo consistente de encontros e ações, pela adaptação a desafios e pela preservação de autonomia e cooperação, garantindo sustentabilidade das iniciativas no ambiente escolar e no território.



ATITUDE E DISPOSIÇÃO PARA AGIR

O grupo de mobilização amplia o alcance territorial e a diversidade de públicos envolvidos e impactados pelas ações assegurando representatividade, inclusão e acessibilidade na participação. Estrutura estratégias de atuação em múltiplos territórios e bairros, em parceria com escolas, famílias e comunidades voltadas a melhorar a aprendizagem e a permanência dos estudantes, fortalecer a participação família-escola e difundir políticas e projetos educacionais pertinentes à escola. Contribui para reduzir desigualdades educacionais e para expandir resultados positivos para estudantes, profissionais da educação e comunidades.

EXEMPLO DE CORRELAÇÃO MATRIZ + TRILHA FORMATIVA:

Ensino Fundamental 1 | Trilha Aprendizagem: Alfabetização

Frente: GEDU

Competência 1: Processos de gestão - Diagnóstico da situação da alfabetização na rede; identificação de metas e políticas prioritárias.

Exemplo: Análise de indicadores do IDEB, resultados de avaliações externas e definição de prioridades para intervenção.

Competência 2: Registro e documentação - Organizar dados e informações da rede para apoiar decisões estratégicas.

Exemplo: Criação de dashboards ou relatórios consolidados da alfabetização em todas as escolas da rede.

Frente: GESC

Competência 3: Acompanhamento das aprendizagens - Monitoramento contínuo do desempenho dos alunos.

Exemplo: Planejamento de tutoria, reforço em pequenos grupos ou atividades diferenciadas.

Competência 4: Constituição de equipe colaborativa - Trabalho conjunto entre coordenadores e docentes para fortalecer a alfabetização.

Exemplo: Reuniões periódicas de equipe para troca de experiências e ajustes de estratégias.

Frente: MOB

Competência 1: Conhecimento e atitude pela educação - Engajamento das famílias no processo de alfabetização. Exemplo: Oficinas para famílias sobre leitura em casa e envio de atividades lúdicas de escrita.

Competência 3: Estrutura e vitalidade da rede local - Criação de parcerias e envolvimento de organizações comunitárias.

Exemplo: Clubes de leitura, feiras de livros e projetos de voluntariado educativo.



Obrigada!

**Baixe os materiais da
matriz aqui**

educacao@institutovotorantim.org.br

REALIZAÇÃO

**instituto
VOTORANTIM**

BNDES

VOTORANTIM

**VOTORANTIM
cimentos**

**Bv
banco**

nexa

auren

citrosuco

cba

**reservas
VOTORANTIM**