



JOVEM DE FUTURO

GESTÃO PELA
APREN
DIZAGEM

EDUCAÇÃO



MINAS
GERAIS

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.



JOVEM DE FUTURO

Relatório de

ATIVIDADES

2021

MINAS GERAIS



sumário

Escola Estadual Romualdo José da Costa,
Areias, Ribeirão das Neves, Minas Gerais



- 3 **Apresentação**
- 4 **Jovem de Futuro no Brasil**
- 6 **Jovem de Futuro: Programas e Projetos**
- 8 **Jovem de Futuro em Minas Gerais:**
Aspectos Gerais da Implementação
- 9 **Grandes Números**
- 10 **Linha do Tempo**
- 15 **Ações Implementadoras**
- 14 Governança
- 18 Formação
- 24 Mobilização
- 26 Assessoria Técnica
- 30 Gestão do Conhecimento
- 34 **Circuito de Gestão: Premissas**
- 35 **Circuito de Gestão: Minas Gerais**
- 36 **Outras ações**
- 40 **Perspectivas para 2022 em MG**
- 42 **Expediente**



Assim como 2020, 2021 foi um ano igualmente desafiador. Com a continuidade do contexto da pandemia, nos vimos novamente testados em relação à nossa resiliência, à nossa capacidade de nos adaptarmos e ao nosso compromisso com a educação pública. Se, em 2020, as redes de ensino foram instadas a rapidamente se reorganizarem para a oferta de ensino remoto e, assim, manter o vínculo dos estudantes com a escola, no ano passado os esforços foram direcionados a ações de recuperação das perdas de aprendizagem e busca ativa dos estudantes evadidos.



Enquanto instituição que tem como missão contribuir para a garantia do direito à aprendizagem de todos e cada um dos estudantes brasileiros por meio do aprimoramento da gestão, o Instituto Unibanco, no âmbito do programa Jovem de Futuro, tem atuado em parceria com as Secretarias de Educação parceiras (Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais e Piauí), apoiando-as na busca por soluções e caminhos para mitigar os impactos da pandemia nas redes.

Em 2021, um dos nossos focos de ação foi a realização de assessoria no desenvolvimento de iniciativas voltadas à recuperação da aprendizagem, comprometida pelo prolongado período de atividades não presenciais. O apoio aos estados na formulação e implementação da estratégia de busca ativa de estudantes evadidos foi outra frente de ação.

Também dedicamos atenção especial à implementação e ao aprimoramento do ensino híbrido, propondo a utilização de metodologias ativas de ensino, aprendizagem e gestão de problemas e das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) como ferramentas potencializadoras da inovação local. Por fim, mas não menos importante, oferecemos suporte às redes na implementação do Novo Ensino Médio, envolvendo assessoria em ações de governança (constituição de GTs e comitês) e de diagnóstico da rede, planos de formação, entre outras.

De modo geral, os últimos anos têm sido de consolidação das parcerias com os estados na implementação do Jovem de Futuro. No Espírito Santo, vimos o Circuito de Gestão se consolidar como estratégia de gestão da rede com a inclusão de escolas mistas, expandindo

a metodologia para os Anos Finais do Ensino Fundamental. Em Minas Gerais, ampliamos sua abrangência, alcançando 35 Superintendências Regionais de Ensino (SRE) e 1.927 escolas. E, em 2022, estamos comemorando dez anos de implantação do programa no Ceará, em Goiás e no Piauí.

Para além do Jovem de Futuro, seguimos promovendo e apoiando ações, iniciativas e pesquisas com o objetivo de contribuir com o debate sobre gestão e equidade para o aprimoramento das políticas educacionais. Realizamos, em 2021, um segundo ciclo de webinários, em que foram abordadas desde estratégias para a recuperação da aprendizagem dos estudantes brasileiros no contexto de retorno gradual das atividades presenciais, até questões estruturais para o avanço da educação pública no país.

Vale destacar também os lançamentos do livro “Gestão e Avanço Contínuo em Educação - A Teoria da Mudança no Programa Jovem de Futuro” e do novo Banco de Soluções, que reúne depoimentos de educadores e estudantes sobre ações que deram certo em suas escolas. Os prejuízos trazidos pela pandemia à educação são de extrema gravidade. Mas acreditamos que é pela aliança entre os diferentes atores – poder público, Terceiro Setor, sociedade civil organizada — que contornaremos dificuldades e reafirmaremos nosso compromisso com a educação pública. Os aprendizados e as mudanças decorrentes dessa crise são muitos e, esperamos, irreversíveis. Que possamos, juntos, mitigar essas perdas e enfrentar problemas estruturais no campo da educação, assegurando, assim, o pleno desenvolvimento de nossos/nossas jovens.

Jovem de Futuro NO BRASIL

O programa Jovem de Futuro foi estruturado com base na premissa de que uma gestão de qualidade, eficiente e orientada para resultados com equidade pode proporcionar um impacto significativo no aprendizado.

Lançado em 2007, é implementado em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, fornecendo metodologias e instrumentos concebidos para possibilitar a melhoria da aprendizagem de todos os estudantes, o aumento no número de concluintes e a redução das desigualdades nas escolas públicas.

O objetivo do Jovem de Futuro é contribuir para a garantia da aprendizagem dos estudantes como consequência de uma gestão educacional orientada para o avanço contínuo da educação pública.

As ações do programa estão estruturadas em cinco eixos – governança, formação, mobilização, assessoria técnica e gestão do conhecimento –, que se articulam por meio do método Circuito de Gestão.



Os aprendizados de mais de uma década de implementação do Jovem de Futuro permitiram consolidar, em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, um modelo de **Gestão para o Avanço Contínuo**, sustentado em três pilares:

Pilares da Gestão para o Avanço Contínuo

Foco no estudante

Atuação focada em permanência na escola, conclusão da Educação Básica com aprendizagens e desenvolvimento adequados.

Coerência interna

Alinhamento das ações das escolas, regionais e secretaria em conformidade com as reais necessidades dos estudantes.

Aprender fazendo

Atitude de experimentação e aprendizagem permanente dos gestores para que, por aproximações sucessivas, alcancem os seus objetivos.



O Instituto Unibanco

O programa Jovem de Futuro foi criado pelo Instituto Unibanco, uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do conglomerado Itaú Unibanco. Além de elaborar e implementar soluções de gestão comprometidas com a capacidade efetiva das escolas públicas de garantir o direito à educação de qualidade para todos os estudantes, atua no apoio e fomento a projetos e iniciativas alinhados aos desafios do Ensino Médio (EM) e na articulação junto a atores estratégicos para o fortalecimento da gestão.



CE	663 escolas	331.978 estudantes
ES	276 escolas	162.750 estudantes
GO	607 escolas	316.191 estudantes
MG	1.927 escolas	506.753 estudantes
PI	453 escolas	100.206 estudantes

BALANÇO FINANCEIRO

O Instituto Unibanco é mantido por um fundo patrimonial (*endowment*) que garante o alinhamento estratégico com a produção de bens públicos na educação e sustentabilidade da organização no longo prazo.

Valores em R\$ (Mil)

44.451	49.710	36.768	39.367	51.746	52.544	59.111
2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

Confira o histórico de investimentos no programa Jovem de Futuro e os aportes realizados em 2021, discriminados por área:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Implementação dos programas JF	9.963	11.962	9.494	6.399	7.166	7.044	12.450
Produção de conteúdos formativos	3.851	4.649	2.989	2.395	1.728	3.121	3.239
Estudos e pesquisas	4.887	7.212	3.937	4.033	4.248	4.295	7.627
Despesas operacionais	25.750	25.887	20.347	26.540	19.342	21.910	26.473

Jovem de Futuro

PROGRAMAS E PROJETOS

Em 2021 – ano que começou ainda sob forte impacto da pandemia de Covid-19, posteriormente reduzido com o início da vacinação –, as ações do Jovem de Futuro foram ajustadas para responder aos desafios causados pela crise sanitária. Além da implementação do Circuito de Gestão, foram ofertados módulos/frentes a serem implementados de acordo com as demandas e prioridades de cada rede estadual:



Educação híbrida

Desenvolvimento de processos de gestão com foco em equidade, a partir da resolução de problemas complexos atuais e para além das ações de curto prazo e emergenciais. O projeto propõe a utilização de metodologias ativas de ensino, aprendizagem e gestão de problemas e o uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) como ferramentas potencializadoras em todos os níveis e processos, possibilitando a inovação local e sua disseminação na rede. Para fomentar e conduzir esse processo de transformação de forma articulada, foi constituído nas Secretarias de Educação que aderiram à proposta um Grupo Articulador da Educação Híbrida (GAEH).

Busca ativa

Apoio aos estados na formulação e implementação da estratégia de busca ativa de estudantes que não retomaram as atividades escolares presenciais. Foi elaborado um Guia de Busca Ativa, que detalha o passo a passo da metodologia e apresenta boas práticas.

Retorno seguro

Disponibilização de materiais de apoio à comunicação para orientação de escolas e famílias, tais como checklist de reabertura, protocolos de triagem na porta da escola, manual de retorno do colaborador e do estudante, vídeos, entre outros.





Fortalecimento/ Recuperação da aprendizagem

Assessoria às redes parceiras no desenvolvimento de ações voltadas à recuperação da aprendizagem, comprometida pelo prolongado período de atividades não presenciais. Integraram esse módulo o curso de Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica, direcionado aos especialistas pedagógicos das escolas; e a elaboração de sequências didáticas de língua portuguesa e matemática para atividades de reforço escolar.

Novo Ensino Médio

Apoio aos estados na implementação do Novo Ensino Médio, envolvendo assessoria em ações de governança, por meio da constituição de Grupos de Trabalho (GTs) e comitês. Além disso, a realização de diagnóstico da rede, com elaboração de questionários para levantamento dos interesses dos estudantes pelos itinerários formativos e do perfil dos professores, assim como a construção de painel de informações georreferenciadas com tipologia de escolas e cenários de implementação, entre outros aspectos. Também foram desenvolvidos planos de formação e ações de comunicação (como rodas de conversa e webinários).



Jovem de Futuro EM MINAS GERAIS

Aspectos Gerais da Implementação

Em Minas Gerais, os desafios educacionais de garantia de acesso, permanência e aprendizagem com equidade tomaram contornos ainda mais dramáticos e complexos com o advento da pandemia da Covid-19. A dimensão da rede e as heterogeneidades que marcam seu território acentuam ainda mais os desafios para as políticas públicas educacionais.

Em 2020, a necessidade de adotar soluções específicas para fazer frente aos efeitos da pandemia levou ao adiamento da implementação de mais uma rodada do Circuito de Gestão – que seria feita em bases mais consistentes, considerando que todo o processo formativo havia sido realizado e a rede já havia vivenciado um ciclo do método. O Instituto Unibanco / Jovem de Futuro, como parceiro, somou suas forças às da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG) para o enfrentamento da situação. Nesse período, foram realizados sete Comitês de Governança na Crise, que definiram diferentes ações de apoio à rede estadual.

Em 2021, com o avanço da vacinação contra a Covid-19 no país, o cenário melhora e torna-se possível concretizar conquistas. O Circuito de Gestão foi retomado em 1.356 escolas e 24 regionais; o Jovem de Futuro se expandiu para 11 Superintendências Regionais de Ensino (SRE), representando mais 571 escolas e 294 profissionais no programa; a avaliação de impacto foi repactuada e a integração do modelo de gestão do Jovem de Futuro e da Escola da Escolha foi efetivada, gerando o Circuito de Gestão das Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral.

Esse foi um ano de muita força, resiliência e compromisso ético de todos aqueles envolvidos com a educação pública. A esperança foi assumida de forma ativa, em nome do direito

de aprender de todos os estudantes. A rede mineira não hesitou diante das adversidades e trabalhou arduamente para superar limites, à medida que aprendia com erros, enfrentando uma realidade marcada por incertezas e medos. Acreditamos que toda essa luta, ainda que longe de seu fim, resultará em avanços para que o acesso, vínculo, permanência, aprendizagem e desenvolvimento integral sejam realidade para todos os estudantes mineiros.

Objetivo Geral

Orientar os esforços e o foco da gestão escolar e educacional para a geração de resultados de aprendizagem, fomentando a visão sistêmica, a integração, a elevação dos padrões de desempenho e rendimento escolar, a redução das desigualdades intra e interescolares, e a mitigação dos efeitos da pandemia de Covid-19



Público-alvo e proposta de valor do Jovem de Futuro em Minas Gerais

Estudantes da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais

Alavancagem dos índices educacionais mediante qualificação e fortalecimento dos processos de gestão escolar e educacional, com foco no ensino e aprendizagem

Profissionais das Escolas¹

- Orientação dos esforços à geração de resultados educacionais, com foco nas necessidades dos estudantes
- Alinhamento estratégico entre os esforços do corpo administrativo e técnico-pedagógico, com foco no ensino e na aprendizagem

Profissionais das SRE²

- Compreensão estratégica dos desafios das escolas sob sua jurisdição (visão de conjunto)
- Coesão de esforços entre as escolas e as regionais em torno das condicionantes e determinantes da geração de resultados educacionais

Profissionais da SEE/órgão central³

- Ampliação da capacidade de resolução tempestiva de restrições e qualificação do processo decisório mediante o uso sistemático de evidências
- Alinhamento estratégico e promoção de coesão vertical e horizontal, favorecendo a visão sistêmica da rede e viabilizando a correção tempestiva de rumos, sempre que necessário

Grandes números

	REDE	JOVEM DE FUTURO	% JOVEM DE FUTURO EM RELAÇÃO À REDE
Escolas de Ensino Médio (EM)	2388	1927	81%
Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI)	391	317	81%
Matrículas no Ensino Médio	676.637	506.753	75%
Superintendências Regionais de Ensino (SRE)	47	35	74%
Inspetores Escolares (IE)	944	849	90%

Dados fornecidos pela SEE/MG, referente a novembro de 2021

Notas: ¹ Diretores Escolares, Especialistas de Educação Básica e Professores; ² Inspetores Escolares, Superintendentes Regionais e Analistas Regionais; ³ Secretária de Educação, Assessores, Subsecretários, Superintendentes, Diretores, Coordenadores e Analistas Centrais.

Linha do tempo

Janeiro

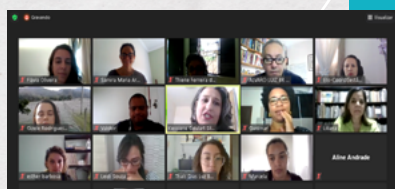
•8º Comitê de Governança

- Formação dos Inspectores Escolares em Circuito de Gestão: etapas de Planejamento e Execução
- Assessoria técnica à Superintendência de Políticas Pedagógicas (SPP) em Gestão e Gerenciamento



Fevereiro

- Assessoria técnica à SEE na implementação do Circuito de Gestão: **1ª e 2ª Reunião de Trabalho (RT)** e Reunião de Gestão Integrada (RGI) de Planejamento
- Entrega do Documento Orientador do Modelo de Gestão para as escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI)



Março

- Apresentação das pesquisas “Práticas de Gestão” e “Panorama da Gestão Escolar” em Minas Gerais para a SEE
- Devolutiva da pesquisa “Conta aí! Como vão seus estudos” (realizada em 2020) para as 47 SRE
- Entrega do Protocolo do Circuito de Gestão | Planejamento das escolas de EMTI
- Formação para Grupo Gestores das Regionais e Inspectores Escolares em Planejamento do Circuito de Gestão | Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE)
- Formação para Analistas EMTI e Inspectores Escolares em Circuito de Gestão | Planejamento



Abril

- Formação para Inspectores recém-convocados das 35 SRE em Circuito de Gestão | Planejamento + SIGAE
- Plantão de dúvidas para Coordenadores de Inspeção e Analistas Educacionais das 35 SRE sobre modelo Circuito de Gestão | Planejamento das escolas de EMTI
- Webinar com EEB: Circuito de Gestão | Planejamento
- 3º Seminário de Gestão Educacional do Ensino Médio: Aprendizagem e Equidade para Diretores Escolares e EEB
- 9º Comitê de Governança
- Sorteio da Avaliação de Impacto

Maio

- Entrega do Protocolo do Circuito de Gestão | Execução das escolas de EMTI
- Hora do Monitoramento e Sistema (SIGAE e Foco Escola) com os Analistas da SEE
- Formação & Plantão de Dúvidas sobre Circuito de Gestão | Execução nas escolas de EMTI
- Formação sobre Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR) e Correção de Rotas para os Grupos Gestores e Inspectores Escolares das 35 SRE

Junho

- Plantão de Dúvidas para Inspectores Escolares e Analistas EMTI sobre Circuito de Gestão EMTI
- Encontros formativos de aprofundamento para Grupos Gestores e Inspectores Escolares das 35 SRE sobre SMAR e Correção de Rotas
- Formação sobre o modelo Circuito de Gestão | SMAR nas escolas de EMTI para Coordenadores de Inspeção e Analistas Educacionais
- Assessoria técnica à SEE na implementação do Circuito de Gestão: Reunião de Gestão Integrada de Planejamento
- Entrega do Protocolo do Circuito de Gestão | SMAR das escolas de EMTI
- Grupo de trabalho para customização do curso Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica para EEB
- 7º Comitê Operacional
- Apresentação do estudo “Perdas de Aprendizagem na Pandemia” para lideranças da SEE

Julho

- Entrega do Protocolo do Circuito de Gestão | Correção de Rotas das escolas de EMTI
- Seminário Formativo para Inspetores Escolares sobre SMAR N1 no SIGAE
- Plantões de dúvidas para Inspetores Escolares e Grupos Gestores das 35 SRE sobre SMAR das escolas regulares e escolas de EMTI
- 10º Comitê de Governança
- Encontro de avaliação com a SEE/ MG das etapas de Planejamento e Execução do 1º Ciclo do Circuito de Gestão no EMTI



Agosto

- Seminário Formativo para Grupo Gestor das SRE sobre a SMAR N2 no SIGAE
- 8º Comitê Operacional
- 9º Comitê Operacional
- 5º Comitê Tático
- Reunião de Avaliação com a SEE/MG do 1º Ciclo do Circuito de Gestão
- Assessoria técnica à SEE na implementação do Circuito de Gestão: N3 | SMAR
- Constituição do Grupo de Trabalho (IU + SEE/ MG) para adequação e aprimoramento dos Protocolos do Circuito de Gestão
- 1ª Análise de Campo | Visita à Escola Estadual Odilon Behrens
- Seminário de Lançamento da plataforma Foco Escola Minas Gerais



Setembro

- Encontros formativos de aprofundamento para Inspetores Escolares e Grupos Gestores das 35 SRE em Correção de Rotas
- Formação para Coordenadores de Inspeção e Analistas das 35 SRE sobre Circuito de Gestão | Correção de Rotas nas escolas de EMTI
- 1ª Análise da Prática
- Assessoria técnica à SEE na implementação do Circuito de Gestão: RGI de Correção de Rotas
- Realização da N4 | SMAR
- 10º Comitê Operacional
- 11º Comitê Operacional
- 6º Comitê Tático



Outubro

- 2ª Análise da Prática
- 3ª Análise da Prática
- Assessoria técnica à SEE na implementação do Circuito de Gestão: Reunião de Trabalho 4 (RT4) de Execução do 2º ciclo do Circuito de Gestão
- Encontro formativo com equipe do EMTI/SEE sobre Jovem de Futuro e Circuito de Gestão
- 2ª Análise de Campo | Visita

- à Escola Estadual Maria Luiza Miranda Bastos
- Aplicação das provas SAEB | MEC e PROEB | MG: apoio à comunicação e mobilização dos estudantes
- Formação em Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica para EEB
- 12ª Comitê Operacional
- 13ª Comitê Operacional



Novembro

- 11º Comitê de Governança
- 14º Comitê Operacional
- 7º Comitê Tático
- 4ª Análise da Prática
- 3ª Análise de Campo | RT3 de Caxambu
- 4ª Análise de Campo | Visita à Escola Estadual Nossa Senhora das Graças
- Assessoria técnica à SEE na implementação do Circuito de Gestão: Reunião de Trabalho (RT2) de Execução SEE – 2º ciclo do Circuito de Gestão



Dezembro

- 4º Seminário Gestão Educacional do Ensino Médio: conquistas de 2021 e desafios para 2022 para Diretores Escolares e EEB
- Assessoria técnica à SEE na implementação do Circuito de Gestão: N3 | SMAR do 2º ciclo do Circuito de Gestão
- 5ª Análise da prática
- 6ª Análise da Prática
- 7ª Análise da Prática
- 15º Comitê Operacional
- 8º Comitê Tático
- Realização da N4 | SMAR do 2º ciclo do Circuito de Gestão



AÇÕES

implementadoras



As ações implementadoras visam garantir as condições necessárias à implantação, expansão e sustentabilidade da estratégia Jovem de Futuro e do Circuito de Gestão nas redes estaduais parceiras.

Esta seção conceitualiza cada uma das ações implementadoras, traz destaques do ano, com narrativa mais descritiva e ampliada a partir do que foi citado na Linha do Tempo. Também apresenta alguns números que gerem efeito de demonstração das ações.

As ações implementadoras em Minas Gerais são:

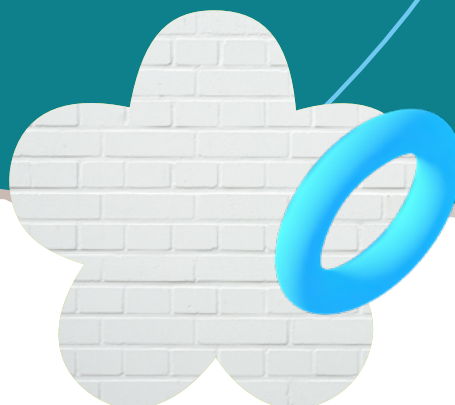
Governança

Formação

Mobilização

Assessoria Técnica

Gestão do Conhecimento



GOVERNANÇA

A governança da parceria visa criar e garantir condições políticas, institucionais, técnicas e materiais para que a perspectiva de gestão para o avanço contínuo da educação seja realizada em sua potência e gradualmente incorporada como cultura de gestão da rede estadual. Tal empreitada carrega alta complexidade. É múltipla e plural, do ponto de vista dos atores envolvidos, e abrangente e heterogênea no que diz respeito aos arranjos institucionais e suas problemáticas.

Desse modo, exige-se a criação de dispositivos de decisão que mobilizem os esforços de diálogo, concertação, busca e análise de evidências para que as escolhas feitas – estejam elas no âmbito da micro, meso ou macrogestão – sejam coerentes com a visão, a missão e os objetivos da política educacional, consistentes e consequentes, capazes de gerar efeitos de maior eficiência, eficácia e efetividade das ações. No âmbito da microgestão, dos aspectos operacionais e táticos, o dispositivo é o **Comitê**

Operacional, realizado quinzenalmente. O foco desse Comitê é o mapeamento de riscos e problemas de escopo, prazo e qualidade. Algumas soluções são encaminhadas às instâncias competentes e outras, que dependem de alçadas superiores, são levadas ao Comitê Tático.

O dispositivo **Comitê Tático**, realizado mensalmente, trata de riscos e/ou problemas de natureza mais sistêmica e abrangente. São casos que incidem em processos amplos e implicam toda a rede, tangenciando aspectos estratégicos que podem, dependendo de sua relevância, ser levados ao Comitê de Governança.

O **Comitê de Governança**, realizado trimestralmente, é um espaço de decisão e reflexão sobre a estratégia da política educacional. Desse Comitê desdobram-se indicações e diretrizes que serão orientadores das escolhas nos níveis tático e operacional.

Em 2021, tivemos o desafio de fortalecer os Comitês, de modo que sua realização integrasse de forma contínua a agenda dos tomadores de decisão da SEE/MG. A partir de diálogos e entendimentos comuns, alguns entraves foram superados, e Comitês Operacionais e Táticos foram retomados. Para 2022, o horizonte será ampliar ainda mais a presença dos titulares dos Comitês Operacionais e Táticos.

Em 2021 realizamos:

Comitês
Operacionais

9

Comitês
Táticos

4

Comitês de
Governança

4

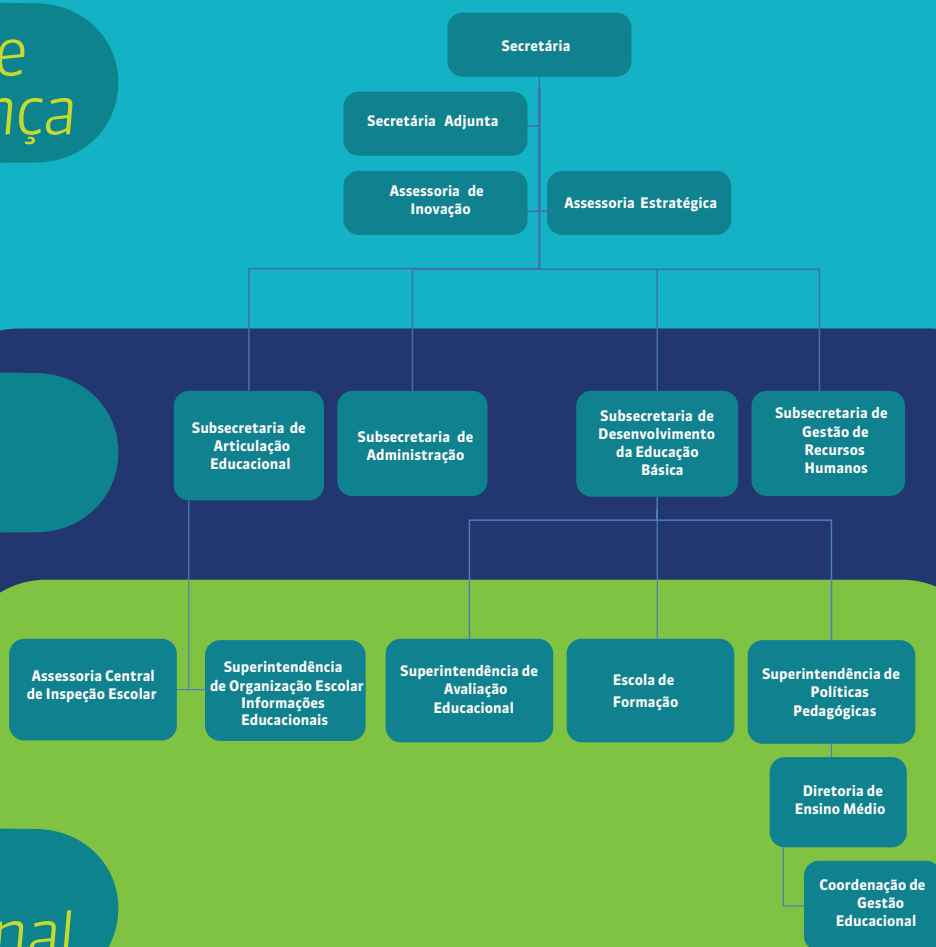


Cada Comitê compõe-se de profissionais da SEE/ MG com capacidade e autonomia para tomada de decisão de acordo com determinados níveis de alçada. Abaixo, apresentamos a composição de cada Comitê:

Comitê de Governança

Comitê Tático

Comitê Operacional



Vale destacar os encontros semanais realizados entre a equipe de implementação do Jovem de Futuro Instituto Unibanco e da SEE/MG, chamados Comitês de Implementação. Na SEE, esse time compõe-se de seis analistas que integram a Coordenação de Gestão Educacional.

Esses encontros abordam questões relacionadas ao microgerenciamento da estratégia, organização de trabalho da equipe e outros assuntos pontuais. Também são espaços de compartilhamento de informações relativas à própria Secretaria e ao acompanhamento

das SRE: trocas de práticas e alinhamento das produções que devem ser levadas ao Comitê Operacional. Esse espaço tem, relativamente, pouca autonomia para a tomada de decisões, mas é fundamental para o mapeamento de riscos e problemas e para a interpretação e análise dos dados de monitoramento. São seus profissionais que apoiam e mantêm contato diário com regionais e escolas na implementação da estratégia Jovem de Futuro.

Em 2021, foram realizados 11 Comitês de Implementação.

Destaque do 11º Comitê de Governança: visita à Escola Estadual Romualdo José da Costa Areias, Ribeirão das Neves - SRE Metropolitana C

No dia 9 de novembro, o 11º Comitê de Governança¹ foi realizado de forma diferente. A reunião foi precedida por uma visita à Escola Estadual Romualdo José da Costa, que contou com a participação do Superintendente do Instituto Unibanco, Ricardo Henriques, da Secretária de Educação, Julia Sant'Anna, e outras lideranças do Instituto Unibanco, da SEE e da regional.

O objetivo foi sensibilizar e agregar ao olhar da governança elementos que só a perspectiva de quem atua no “chão da escola” pode trazer. A iniciativa foi bem avaliada, tanto que motivou a decisão de que todo Comitê de Governança a ser realizado esteja associado à visita a uma escola e à regional.

Durante o encontro, o Diretor da Romualdo José da Costa, Natanael Barros Pereira, relatou projetos, conquistas e desafios que a escola tem vivenciado. Natanael conduziu os visitantes pelo amplo e organizado espaço da escola, mostrando as adequações realizadas para atender às medidas sanitárias impostas pela pandemia, as reformas em andamento e as obras concluídas. Como conquista, ele ainda destacou a horta e o viveiro construídos com os estudantes, que contou com parcerias de especialistas que atuam no Museu Inhotim, em Brumadinho/MG.

O grande desafio vivenciado nessa pandemia foi o acesso à internet – a conexão ainda é muito



Visita à EE Romualdo José da Costa - Areias, Ribeirão das Neves/MG - SRE Metropolitana C - 11º Comitê de Governança, participação: Ricardo Henriques, Superintendente do Instituto Unibanco, Secretária de Educação, Julia Sant'Anna, e outras lideranças do IU, da SEE e da regional.

desigual na comunidade. A escola localiza-se na região metropolitana, mas mescla muitas características de uma realidade rural.

A Romualdo José da Costa demonstra um ótimo desempenho no Circuito de Gestão, considerando seus indicadores de eficiência e resultado. Natanael relatou que considera o Circuito uma ferramenta potente de gestão, mas é necessário agregar políticas de formação e ampliação de repertórios focados na prática e nos problemas concretos que as escolas vivenciam no dia a dia.

FORMAÇÃO

Os protocolos do Circuito de Gestão e seus sistemas associados – SIGAE e a plataforma Foco Escola – são importantes ferramentas para que o gestor atue com mais efetividade em direção à melhoria dos resultados de aprendizagem com equidade. No entanto, para que o método seja propulsor de transformações profundas e duradouras, essas ferramentas precisam estar acompanhadas de investimentos contínuos em desenvolvimento profissional, em aprendizagem com prática, para que cada ciclo de gestão possa ser melhor que o outro.

No âmbito do Jovem de Futuro, a formação é focada na prática, voltada para uso e análise de evidências, pensamento analítico e ampliação de repertório de soluções. Também há formação em gestão pedagógica com foco em avaliações, currículo e ensino, tendo em vista melhorar o planejamento das aulas e enfrentar a desigualdade de aprendizagem entre os estudantes. Os Inspectores Escolares e Analistas Educacionais das regionais exercem papel importante no desenvolvimento profissional dos Gestores Escolares.

Formação em Circuito de Gestão

A implementação do Circuito de Gestão tem como propósito fomentar a melhoria contínua da gestão escolar e educacional mediante ajustes sucessivos e graduais em processos-chave do ciclo de ensino e aprendizagem.

Para alcançar esse propósito, foi preciso estabelecer um piso comum a respeito do método e do uso dos seus protocolos. Este foi o foco da formação em 2021, considerando os públicos prioritários: Inspectores Escolares, Gestores e Analistas Educacionais das SRE e da SEE/MG.

Tivemos o desafio de formar os profissionais das 11 SRE que ingressaram no Jovem de Futuro em 2021 e resgatar conteúdos com os profissionais que já haviam passado por formação em 2019, tendo em vista que ficaram um ano sem a vivência do método. Além disso, o Circuito de Gestão sofreu adaptações decorrentes do contexto da pandemia de Covid-19 e os profissionais também precisavam ser atualizados sobre essas mudanças.

Com as formações presenciais inviabilizadas, todo o desenho formativo foi pensado de forma remota. Considerando que, para serem

produtivos, encontros remotos de formação não devem ultrapassar três horas e, levando em conta também o grande contingente de profissionais a serem formados, além de outras limitações impostas pelo contexto pandêmico, lançamos mão de diferentes estratégias para as regionais e Inspectores Escolares.

Destacamos os encontros realizados via plataforma de videoconferências para turmas menores, de até 40 pessoas, com interação direta entre formadores e participantes e a possibilidade de trabalhos em grupos; e encontros ou seminários via YouTube para grupos maiores, com interação via chat. Os Plantões de Dúvidas constituíam-se em salas virtuais abertas, onde se fazia atendimento focalizado. Os atendimentos foram organizados por SRE.



Aprendemos com os profissionais, durante os processos formativos, que os encontros deveriam ser desconcentrados, ou seja, as formações eram mais efetivas para eles quando ocorriam de forma parcial, à medida da implementação do próprio método. Dessa forma, as formações seguiam a cadência e o ritmo do Circuito de Gestão na rede: realizava-se a formação em planejamento e seguia-se a implementação da etapa nas regionais e escolas. Posteriormente, realizava-se a formação em execução, seguida pela implementação dessa etapa nas instâncias, e assim sucessivamente, até finalizarmos toda a formação em Circuito de Gestão e seus protocolos.

Destacamos o Plantão de Dúvidas, que estabelecia um momento de atendimento focalizado por SRE, para os Grupos Gestores das regionais, Inspectores Escolares e Analistas Educacionais.

Os Inspectores Escolares e Analistas Educacionais responsáveis por acompanhar as escolas de EMTI também tiveram momentos específicos de formação para apropriação do modelo de gestão integrado e seus protocolos.

Objetivos

- Gerar compreensão do modelo de gestão para avanço contínuo e seu método, Circuito de Gestão: princípios e conceitos.
- Gerar apropriação dos procedimentos para operacionalização do método Circuito de Gestão: uso dos protocolos e do SIGAE.

Conteúdos

- Gestão para avanço contínuo e seu método Circuito de Gestão: foco no estudante, coerência interna e corresponsabilização, aprender na prática, resultados de aprendizagem, equidade, liderança; uso de evidências para tomada de decisão.
- Planejamento: diagnóstico situacional, priorização, repertório de soluções, plano de ação e devolutivas de planos de ação.
- Execução: uso de evidências para acompanhamento da execução e de resultados intermediários.
- Monitoramento e Avaliação: por que, o que e como avaliar um ciclo de gestão, eficiência, eficácia e efetividade.
- Correção de Rotas: sistematização de lições aprendidas a partir da experiência, do monitoramento e da avaliação, compartilhamento de práticas e aprendizagem entre pares para ampliação de repertório de soluções.

Presença e satisfação

100% das formações com 70% ou mais dos participantes previstos presentes.

100% de formações avaliadas como boa ou ótima por pelo menos

80% dos participantes.

Público, carga horária, participação

Formação	Público	Data	Carga horária	Quantitativo
Circuito de Gestão Planejamento e Execução	Inspetores Escolares das 11 SRE ingressantes em 2021	06 a 15 de janeiro de 2021	06 horas por turma	08 turmas 220 profissionais
	Inspetores Escolares das 24 SRE já participantes	06 a 15 de janeiro de 2021	03 horas por turma	26 turmas 500 profissionais
Treinamento SIGAE	Grupo Gestor das Regionais	09 a 10 de março de 2021	03 horas por turma	7 turmas 135 profissionais
	Inspetores Escolares	11 a 22 de março de 2021	03 horas por turma	27 turmas 720 profissionais
Jovem de Futuro Circuito de Gestão	Novos Inspetores Escolares - contratados	06 de abril de 2021	03 horas	1 turma 200 profissionais
Treinamento SIGAE	Novos Inspetores Escolares - contratados	08 de abril de 2021	03 horas por turma	3 turmas 200 profissionais
SMAR e Correção de Rotas	Grupo Gestor das Regionais	18 de maio de 2021	03 horas por turma	1 turma 160 profissionais
	Inspetores Escolares	20 a 24 de maio de 2021	03 horas por turma	5 turmas 800 profissionais
Encontros de Aprofundamento SMAR e Correção de Rotas	Grupo Gestor das Regionais e Inspetores Escolares	26 de maio a 28 de junho de 2021	03 horas por turma	35 turmas 960 profissionais
Seminário SMAR N1 no SIGAE	Inspetores Escolares	01 de julho de 2021	01h30	800 profissionais
Seminário SMAR N2 no SIGAE	Grupo Gestor das Regionais	04 de agosto de 2021	01h30	1 turma 160 profissionais
Encontro de aprofundamento em Correção de Rotas	Grupo Gestor das Regionais	01 de setembro 2021	02 horas	1 turma 160 profissionais
Seminário de aprofundamento em Correção de Rotas	Inspetores Escolares	15 de setembro de 2021	01h30	1 turma 820 profissionais

Plantões de dúvidas

Etapa/assunto	Público	Data/Período	Carga horária	Quantitativo
Execução – 1º ciclo do Circuito de Gestão	Inspetores Escolares das 11 SRE ingressantes em 2021	06 a 15 de janeiro de 2021	06 horas por turma	08 turmas 220 profissionais
SIGAE	Grupo Gestor das Regionais e Inspetores Escolares	15 a 29 de março 2021	02 horas por turma	36 turmas Média de 40 pessoas por turma
SMAR – 1º ciclo	Grupo Gestor das Regionais e Inspetores Escolares	15 a 29 de março 2021	02 horas por turma	36 turmas Média de 40 pessoas por turma
Correção de Rotas – 1º ciclo	Grupo Gestor das Regionais e Inspetores Escolares	09 a 27 de setembro de 2021	02 horas por turma	12 turmas Média de 60 pessoas por turma
SMAR – 2º ciclo	Grupo Gestor das Regionais e Inspetores Escolares	29 de novembro a 1 de dezembro de 2021	02 horas por turma	08 turmas Média de 60 pessoas por turma

Estratégia de incidência na gestão pedagógica

O fortalecimento em gestão pedagógica visa criar capacidade nas escolas para um processo de aprimoramento pedagógico que garanta o alcance dos direitos de aprendizagem através de ciclos iterativos de melhoria da aprendizagem. Essa mudança já era necessária antes do Novo Ensino Médio e se tornou ainda mais imperativa com a reforma, que preconiza o ensino por competências e a flexibilização curricular.

O objetivo dessa estratégia é fomentar, através de formação em serviço dos Especialistas de Educação Básica (EEB) e Diretores Escolares, o desenvolvimento e aprimoramento de competências técnicas capazes de i) formar e assessorar professore(as) e outros(as)

profissionais envolvidos com os processos de ensino-aprendizagem que acontecem na escola, atentando para o currículo – com destaque para aquilo que está previsto na Base Nacional Comum Curricular do Ensino Médio e na proposta do Novo Ensino Médio – e para a heterogeneidade de demandas e necessidades de aprendizagem dos estudantes. Além disso, busca assegurar a qualidade e a equidade das oportunidades de aprendizagem ofertadas aos estudantes.

Para responder a este objetivo, implementamos a formação em **Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica** associada ao uso da plataforma **Foco Escola**.

Foco Escola

Em 31 de agosto, realizamos o seminário de lançamento da plataforma Foco Escola, que contou com a presença de 1.818 profissionais, entre EEB e professores das 1.162 escolas que compõem o grupo da avaliação de impacto, assunto que abordaremos na seção Gestão do Conhecimento.

A Foco Escola disponibiliza para especialistas e professores relatórios de devolutivas das avaliações diagnósticas e processuais da rede estadual. Também apresenta dados sistematizados e relatórios de avaliações somativas estaduais – Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica de Minas Gerais (Proeb) –, e nacionais (Prova Brasil¹/Saeb e Enem²) e sequências didáticas exemplares para o Ensino Médio.



Formação em Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica

Em 19 de outubro, iniciamos a formação em Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica para os 1.162 EEB.

A formação teve os seguintes objetivos:

- Desenvolver ou aprimorar capacidades para analisar e interpretar os resultados de aprendizagem a partir das avaliações diagnósticas externas (compreender descritores de avaliação);
- Desenvolver ou aprimorar capacidades para analisar as habilidades do currículo em níveis de complexidade e relacionar habilidades do currículo a descritores de avaliação;
- Fortalecer competências dos especialistas para desenhar e conduzir pautas formativas que desenvolvam nos professores habilidades relacionadas ao currículo, avaliação e práticas pedagógicas (incluindo avaliação formativa e metodologias ativas);
- Fortalecer competências dos especialistas para conduzir momentos coletivos de planejamento pedagógico com os professores a partir da análise de currículo e resultados das avaliações diagnósticas;
- Instrumentalizar o especialista com técnicas e metodologias para o acompanhamento do trabalho dos professores (observação de sala de aula e *feedback*).

Conteúdos

- O papel dos especialistas na formação dos professores e na implementação do currículo
- Avaliação e plataforma Foco Escola
- Alinhamento construtivo
- O currículo na sala de aula
- Planejamento

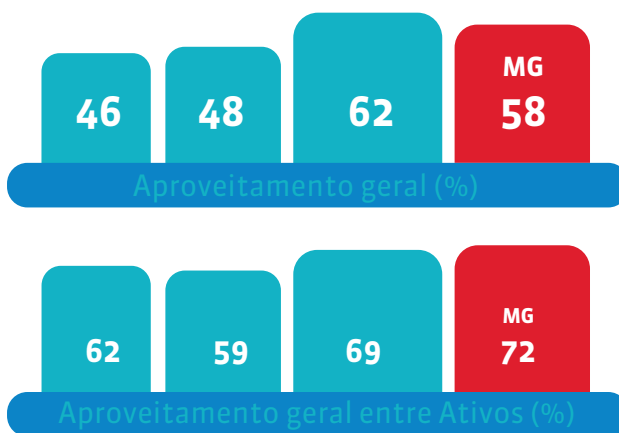
- Metodologia de observação de sala de aula e *feedback*
- A aprendizagem dos estudantes
- Instrumentos de avaliação
- Fortalecimento da aprendizagem
- Desenvolvimento profissional

Carga Horária

- 24 horas distribuídas entre encontros síncronos e assíncronos, com perspectiva de continuidade dessa formação em 2022.

Aproveitamento

O gráfico abaixo compara o aproveitamento de Minas Gerais com outras redes nas quais a mesma formação foi realizada (por sigilo e por não comprometer a análise, optamos por não mencionar os nomes das redes). Nessa comparação, Minas Gerais teve o maior aproveitamento, até o momento, entre cursistas ativos. O aproveitamento geral considera todos os inscritos, já o aproveitamento entre ativos exclui os que se inscreveram, mas nunca participaram.



1 A Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da educação Básica (Saeb) são avaliações para diagnóstico, em larga escala, desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Têm por objetivo avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo Sistema Educacional Brasileiro, a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos. São essas avaliações que permitem o cálculo do Índice de Desenvolvimento da educação Básica (Ideb).

2 Exame Nacional do Ensino Médio

Além disso, a análise com outros dois cursos de formato similar (ainda que com públicos diferentes) implementados na pandemia, revela que estivemos acima do *benchmark*.

O monitoramento dos dados de participação foi feito semanalmente, o que permitiu realizar correções de rotas ao longo do curso. Tais correções geraram aumento gradativo da participação. Dentre as medidas tomadas, destaca-se a realização de dois encontros de reposição para os cursistas que perderam os primeiros dias da formação. O curso terminou no dia 7 de dezembro com a reposição dos encontros síncronos 01 e 02.

A certificação considerou apenas critérios de participação – presença em pelo menos cinco dos sete encontros síncronos realizados e participação em pelo menos dois dos três fóruns obrigatórios. Em Minas Gerais, 52% dos participantes foram certificados.

Depoimentos dos participantes

"Confesso que iniciei o curso muito brava porque fui praticamente obrigada a fazê-lo, mas, com os encontros, os compartilhamentos e trocas minha perspectiva mudou completamente. Amei o curso e a oportunidade de aprender sem sair de casa. Meus colegas contribuíram muito para o meu crescimento pessoal e profissional. Não sou mais a mesma.

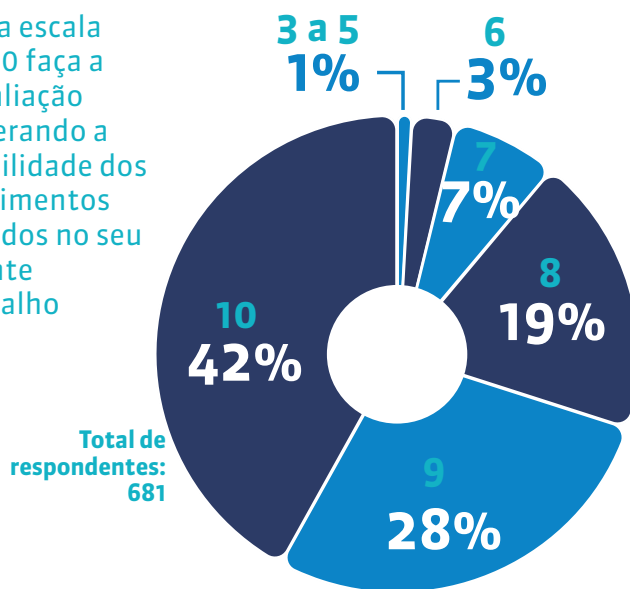
Para 2022 novas ações de fortalecimento da aprendizagem serão incrementadas e quero começar estudando com os professores assuntos abordados aqui no curso, tais como: a importância da avaliação diagnóstica, formativa e somativa, o alinhamento construtivo e planejamento, os instrumentos de avaliação e as estratégias de aprendizagem, sem esquecer jamais que nossos estudantes são e deverão ser sempre os protagonistas de todo o processo. Por isso quero terminar o depoimento com a seguinte frase de Rubem Alves: 'Eu quero desaprender de novo, raspar as tintas com que me pintaram. Desencaixotar emoções, recuperar sentidos.' Esse é o meu sentimento em relação ao curso"

Claudia Gerhardt Cancelli de Paula
Especialista de Educação Básica da
Escola Estadual Dom Bosco

Avaliação

Em uma escala de 0 a 10, onde zero significa nenhuma aplicabilidade e dez alta replicabilidade, 89% dos participantes escolheram as notas 8, 9 e 10. Eles avaliaram que o curso contribuiu para a prática, considerando a visão de aplicabilidade, em seu ambiente de trabalho, dos conhecimentos apropriados durante a formação.

Em uma escala de 0 a 10 faça a sua avaliação considerando a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no seu ambiente de trabalho



"Foi o melhor evento de formação do qual participei esse ano. Mesmo com o excesso de demandas de final de ano e outros impedimentos, fui motivada pela dinâmica dos profissionais que nos estimularam a vivenciar intensamente o curso. Não sou a mesma Especialista de Educação Básica que iniciou o curso. Sinto mais segurança, me sinto muito mais bem preparada e até entusiasmada para enfrentar os desafios do retorno presencial que na nossa região será no próximo ano.

Sobre o fortalecimento das aprendizagens, me foi permitido identificar um dos pontos fracos da nossa escola, que é identificação das necessidades de aperfeiçoamento do professor por meio da observação das aulas. Com isso, pretendo aperfeiçoar o processo de formação em serviço com base nas reais necessidades. Outro aspecto de relevância na minha proposta será o investimento no protagonismo estudantil como meio de efetivar o interesse pelo aprendizado e a participação dos estudantes"

Dalcy de Oliveira Mota
Especialista de Educação Básica da Escola
Estadual Monsenhor Florisval Montalvão

MOBILIZAÇÃO

Uma parte estruturante da estratégia Jovem de Futuro é a mobilização (da qual desdobram ações como seminários, rodas de diálogos, produtos de comunicação etc.). A comunicação é parte intrínseca da mobilização.

As ações de mobilização incentivam os estudantes a ter mais engajamento em relação às questões que envolvem suas escolas, participando ativamente das transformações. Ao fortalecerem as estratégias de trocas com os pares, essas iniciativas também estimulam os profissionais da educação a buscar novos conhecimentos.

O engajamento na mudança depende da motivação intrínseca das pessoas, de seu compromisso genuíno com uma causa. Nesse sentido, a mobilização é vital porque está diretamente implicada com a necessidade de aguçar a verdadeira motivação das pessoas, de manter vivo um senso ético de que as coisas precisam mudar, pois a educação é um direito muito importante na vida de todos. É um trabalho capaz de criar um clima de confiança e colaboração entre pares e atores nas demais instâncias, fazendo com que cada um acredite em seu potencial na tarefa de promover uma transformação positiva para todos.

A perspectiva de mobilização também compreende o conhecimento sobre os públicos implicados (“partes interessadas”): conhecer o que pensam sobre os campos problemáticos que enfrentam na gestão, suas ideias de melhoria e suas necessidades.

O trabalho de mobilização busca fazer com que a proposta de valor da estratégia Jovem de Futuro / Circuito de Gestão não seja apenas conhecida, mas vivenciada e apropriada de forma individual e coletiva, passando a fazer parte da cultura, do dia a dia de cada escola e regional.

As principais ações relacionadas à mobilização são:

- Plano de comunicação sustentado na análise de *stakeholders*
- Eventos: rodas de conversas, seminários, colóquios etc. para disseminação de ideias e ampliação de repertórios de conhecimentos e de práticas

Nessa perspectiva de engajamento, a mudança se dá em camadas que se retroalimentam. Tais camadas podem ser descritas como:

- **Lembrança:**
estar informado / conseguir identificar
- **Entendimento:**
conseguir disseminar / falar sobre
- **Aprovação:**
querer / respeitar / reconhecer / confiar
- **Endosso:**
recomendar / ter convicção / confiar



Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação estrutura-se em: benefício/valor que queremos que seja percebido, tons de voz, canais de comunicação e produtos de comunicação.

Em 2021, para cada etapa do Circuito de Gestão e para mobilização dos estudantes para a realização das provas do Saeb e Proeb foram elaborados diversos produtos de comunicação.

Os principais produtos de comunicação implementados em 2021 foram: cartaz para escolas e comunidade do entorno, peça para redes sociais, cartaz virtual e cards para WhatsApp, carta para as famílias, SMS, peças para disparo de e-mails.

Em 2022, a perspectiva é fortalecer ainda mais o engajamento por meio das ações de comunicação do Jovem de Futuro / Circuito de Gestão.

Eventos

Em 2021, realizamos três eventos que mobilizaram profissionais das 1.927 escolas e das 35 SRE.

3º Seminário de Gestão Educacional do Ensino Médio: aprendizagem e equidade

14 de abril



Público-alvo: 1.927 Diretores Escolares e 1.927 EEB.

Objetivos:

- Mobilizar os Gestores Escolares para a implementação da estratégia Jovem de Futuro em suas escolas e fortalecer suas práticas de gestão com foco na equidade e aprendizagem de todos os estudantes mineiros.

- Proporcionar que os participantes reconheçam a potência da gestão como vetor de transformação da educação e garantia do direito à aprendizagem.

Participação: 4.000 pessoas presentes – 83% (em relação ao público previsto).

Satisfação: 82% dos respondentes consideraram o evento “bom” ou “muito bom”.

Seminário de Lançamento Foco Escola

31 de agosto

Público: 1.162 Diretores Escolares e 1.162 EEB e professores.

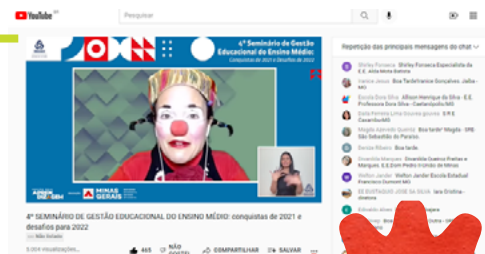
Objetivo: Apresentar a Foco Escola para as escolas que fazem parte da estratégia de Fortalecimento da Gestão Técnico-Pedagógica.

Participação: 2.232 pessoas presentes – 96% (em relação ao público previsto).

Satisfação: 95% dos respondentes consideraram o evento “bom” ou “muito bom”.

4º Seminário de Gestão Educacional do Ensino Médio: Conquistas 2021 e Desafios 2022

7 de dezembro



Público: 1.927 Diretores Escolares e 1.927 EEB.

Objetivos:

- Reconhecer e valorizar os profissionais das escolas.

- Celebrar o que foi possível construir e superar em 2021.

- Motivar os profissionais para os desafios da rede em 2022.

- Engajar os Diretores e EEB do Jovem de Futuro / Circuito de Gestão.

Participação: 1.500 pessoas – 40% em relação ao público esperado.

Satisfação: 93% dos respondentes consideraram o evento “bom” ou “muito bom”.



ASSESSORIA TÉCNICA

A Assessoria Técnica se corresponsabiliza pelos resultados e cumpre três grandes objetivos: disseminar o Circuito de Gestão, produzir dados e estatísticas e administrar o sistema de gestão do programa.

Além disso, ela desempenha papel fundamental ao apoiar demandas que vão além do Circuito, o aprofundamento de temas de interesse do estado e a coerência com a política educacional na totalidade.

A equipe local de implementação do Jovem de Futuro acompanha todo o processo do Circuito de Gestão e das ações implementadoras, ajudando a enfrentar riscos e a resolver os problemas.

Em parceria com as equipes técnicas da SEE, a Assessoria Técnica apoia a produção de indicadores que orientam os Comitês, a administração do SIGAE e a inclusão de novos dados e relatórios no sistema sob demanda da SEE. Há migração de dados dos sistemas da SEE para o SIGAE, a fim de evitar retrabalho dos gestores.

Em 2022, pretende-se atuar com a SEE para que a migração dos dados para o SIGAE seja feita de forma automatizada.

Em 2021, realizamos as seguintes ações de Assessoria Técnica:

- 1 Assessoria Técnica em gestão e gerenciamento à SPP da SEE
- 7 Análises de campo
- 7 Análises da prática
- 17 Reuniões da “Hora do Monitoramento”
- Cocriação (IU / SEE/ outros parceiros da secretaria) do modelo e método de gestão adaptado às escolas de Ensino Médio em Tempo Integral.

A seguir, apresentamos destaques dessas ações:

Assessoria Técnica em gestão e gerenciamento à SPP

Desde dezembro 2020, a assessoria à SPP teve como objetivo implementar metodologia de gestão com vistas ao fortalecimento dos processos gerenciais, tendo como foco as prioridades estabelecidas pelo Governo para 2021: EJA Novos Rumos; Educação Integral e Integrada; retomada das atividades presenciais, continuidade do REANP e sua incorporação como política pública; e municipalização das Escolas de Ensino Infantil e Fundamental. Nesse sentido, buscou-se garantir a definição de papéis e responsabilidades na SPP, a partir do mapeamento de macroações e ações prioritárias de

2021, gerando mais assertividade nas entregas e fazendo uso eficiente do tempo. Ademais, buscou-se fortalecer espaços de atuação estratégica e operacional, gerando mais proatividade, segurança nas equipes e melhor comunicação intra e intersetores, potencializando a integração entre os profissionais. Para tanto, foram realizadas duas fases de assessoria:

Fase 1: elaboração da Matriz RACI (responsável, aprovador, consultado e informado) da SPP com desdobramento em Planos Operacionais por Diretoria, totalizando 56 macroações.

Carga horária

A fase 1 teve carga horária de cerca de 50 horas, distribuídas em 25 encontros com quatro Diretorias que compõem a SPP:

- Diretoria de Ensino Médio (DIEM)
 - Coordenações: Educação de Jovens e Adultos; Ações de Aprendizagem; Gestão Educacional.
- Diretoria de Educação Infantil e Ensino Fundamental (DIEF)
 - Coordenações: Ações de Aprendizagem; Gestão Integrada da Educação; Ensino Fundamental em Tempo Integral.
- Diretoria de Modalidades e Temáticas Especiais (DMTE)
 - Coordenações: Educação Especial e Inclusiva; Temáticas Especiais e Transversalidade Curricular; Educação Escolar Indígena, Do Campo e Quilombola.
- Diretoria de Ensino Médio em Tempo Integral e Profissional
 - Coordenações: Ensino Médio em Tempo Integral e Educação Profissional.

As atividades contaram com a participação dos Diretores, Coordenadores e representantes das equipes técnicas (Analistas Educacionais). Em algumas, as Assessoras também participaram.

Foram realizadas duas oficinas por Diretoria, nas quais se trabalhou a importância do Gerenciamento de Processos a partir de abordagem conceitual e prática, com utilização de ferramentas de gestão, como a Matriz BÁSICO e os Procedimentos Operacionais Padrão (POP).

Fase 2: mapeamento de processos com detalhamento de rotinas a partir do desenvolvimento de oficinas com gestores

da SPP e representantes das equipes.

Na fase 2, as oficinas também foram realizadas com todas as Diretorias da SPP e suas coordenações. Foram 5 horas de assessoria técnica por Diretoria, com total geral de 22 horas.

Oficina 1 – Conceitual – 2 horas

- Passo 1: Processos: por que mapeá-los?
- Passo 2: Matriz BÁSICO: dinâmica de checagem da ação priorizada
- Passo 3 [para casa]: seleção de atividade a ser mapeada

Oficina 2 – Mão na Massa: 3 horas

- Passo 4: detalhamento da atividade selecionada em tarefas

▪ Passo 5: elaboração de POP para tarefa crítica

Reunião de encerramento, com apresentação dos resultados: 2h

Satisfação

- Na fase 1, a medida de satisfação dos profissionais foi de 86,6%, considerando as avaliações em “bom” (13,3%) e “muito bom” (73,3%).
- Na fase 2, o percentual foi de 86,7, considerando as avaliações em “bom” (20%) e “muito bom” (66,7%).



Análises de campo

As análises de campo têm a perspectiva de gerar maior aproximação entre as equipes implementadoras do Instituto Unibanco e da SEE com as escolas e regionais.

As análises de campo permitem:

- Conhecer novos elementos sobre os territórios;
- Aprimorar a competência analítica dos profissionais da SEE e do Instituto Unibanco;
- Pensar a educação em diálogo com os atores do território;
- Gerar insumos para pensar e repensar o Circuito de Gestão.

A análise de campo é realizada através do acompanhamento/observação de Visitas Técnicas (VTs)/Assessoramento Remoto realizadas pelos Inspectores Escolares nas escolas e pelo acompanhamento de RTs e de RGI.

A Análise de Campo está orientada pelos seguintes princípios:

- Imergir com curiosidade;
- Ter escuta sensível;
- Aprender com a prática;
- Reconhecer e valorizar a diversidade;
- Reconhecer e valorizar o conhecimento das pessoas e instituições;
- Colaboração;
- Confiança.

A realização da análise de campo segue alguns passos:

- **Preparação:** planejamento e seleção da escola ou SRE, através de dados da implementação do Circuito de Gestão e demais critérios; estudo do Plano de Ação; leitura de atas de VTs ou RT e de RGI; organização da logística; elaboração de roteiro de campo, com informações levantadas no planejamento e com perguntas orientadoras do olhar.
- **Execução:** acompanhamento da VT, RT e/ou RGI, registrando os principais pontos a partir das perguntas e hipóteses elaboradas.
- **Finalização:** registro e conversa de processamento feita entre a equipe do Instituto Unibanco e SEE com a equipe da escola ou da regional que conduziu o evento acompanhado: VT ou RT/RGI.

Em 2021 realizamos 7 atividades de análise de campo:

30 de setembro

EE Odilon Behrens – município de São Sebastião do Rio Preto - SRE Nova Era – VT

Correção de Rotas e Compartilhamento de Práticas.

7 de outubro

EE Cônego Joaquim Monteiro – município Matias Barbosa – SRE Juiz de Fora - VT

Correção de Rotas.

27 de outubro

EE Maria Luiza Miranda Bastos – município de Belo Horizonte - SRE Metropolitana C – VT4

Execução do 2º ciclo do Circuito de Gestão.

8 de novembro

Escola Estadual Bairro dos Pereiras – município de Toledo - SRE Pouso Alegre - VT5

Execução do 2º ciclo do Circuito de Gestão.

10 de novembro

Superintendência Regional de Caxambu – RT3

Execução do 2º ciclo do Circuito de Gestão.

18 de novembro - EE Nossa

Senhora das Graças – município de Campina Verde – SRE Uberlândia - VT5

Execução do 2º ciclo do Circuito de Gestão.

2 de dezembro - EE Imaculada

Conceição – município de Ponto Firme - SRE Ponte Nova

SMAR N1 do 2º ciclo do Circuito de Gestão.



Destaques das análises de campo

1 - EE Imaculada Conceição – Ponto Firme – SRE Ponte Nova

A equipe acompanhou a realização da VT SMAR | N1 | 2º ciclo do Circuito de Gestão.

No Ensino Médio são 294 estudantes (98 no 1º ano, 109 no 2º ano e 87 no 3º ano). A escola é a única que oferta o EM na cidade.

Participaram da N1: Diretora, EEB, professor, membro da

Associação de Pais e Mestres, Estudante, Inspetora Escolar. O encontro foi conduzido pela Inspetora Eurisleide Shirley com a participação ativa da Diretora Priscila Siqueira.

2 - EE Nossa Senhora das Graças – Campina Verde – SRE Uberlândia

A equipe acompanhou a realização da Visita Técnica 5 de Execução do 2º ciclo do Circuito de Gestão.

A escola tem 409 estudantes, 111 no 1º ano EMTI, 158 no 2º ano EMTI e 140 3º ano EMTI. Fica localizada a 675 km de Belo Horizonte,

com cerca de 20.000 habitantes. Conforme a Diretora Adriana, na escola, existem 52 estudantes de zona rural, com dificuldades e/ou sem acesso à internet, e estão recebendo os Planos de Estudos Tutorados (PET) impressos.

A visita contou com seis participantes da escola: Diretora, Vice-Diretora, três EEB (matutino, vespertino e EMTI) e Inspetora Escolar.

Análise da Prática

A Análise da Prática é uma atividade formativa e tem as seguintes características:

- Uma atividade de apoio para questões de interesse dos profissionais e que facilita a circulação de conhecimentos a partir do que está no território;
- Facilitadora da produção coletiva de soluções;
- Espaço para decisão coletiva do tema que será abordado e finalizado nela mesma - não há escolha prévia do tema;
- Tem começo meio e fim, sem pendências ou encaminhamentos que fiquem para a próxima reunião;
- É produtora de satisfação quando termina;
- Espaço para compartilhar diferentes soluções para os desafios cotidianos construindo um repertório coletivo.

Os objetivos assumidos para Minas Gerais foram:

- Fortalecer o desenvolvimento profissional dos Inspectores Escolares e investigar o que está funcionando e o que não está, a partir da prática e da vivência nos diferentes contextos e territórios;
- Ampliar os espaços de trocas e integração entre Analistas Educacionais e Inspectores Escolares que implementam o Circuito de Gestão no EMTI a partir de diálogos sobre a prática e as vivências;

- Fortalecer o desenvolvimento profissional dos Gestores Regionais, com perspectiva de potencializar sua prática;
- Ampliar, na equipe territorial, visão analítica sobre capacidades e competências dos profissionais da rede mineira, a partir do diálogo sobre a prática.

Como aconteceu em Minas Gerais?

- Por adesão;
- Apresentamos a proposta para a SEE e realizamos um encontro de Análise da Prática com participantes do Comitê Operacional para gerar efeito demonstração;
- Apresentamos a proposta para os Coordenadores de Inspeção das 35 SRE e realizamos 1º encontro de Análise da Prática também com o intuito de gerar engajamento com a proposta;
- Encontros virtuais de cerca de 3 horas (entre 20 e 25 profissionais por turma);
- Condução/mediação: equipe de implementação do Instituto Unibanco.

Metodologia

As reuniões de Análise da Prática podem ser temáticas ou de discussão de problemas que os Inspectores Escolares, Analistas Educacionais e Gestores Regionais trazem de suas práticas – problemas definidos pelo grupo. Organiza-se nos seguintes momentos:

- Acolhida dos participantes;
- Escolha de um tema / questão problema de forma coletiva, que será o foco da análise da prática;
- Diálogo sobre o tema / questão problema escolhido;
- Compartilhamento de experiências e ampliação de perspectivas;
- Avaliação dos participantes.

Destaques das análises da prática

Em 2021, realizamos sete encontros de análise da prática:

- Análise da Prática com equipe da SEE (integrantes do Comitê Operacional) – (1 de setembro)
- Análise da Prática com Coordenadores de Inspeção (7 de outubro)
- Análise da Prática com Inspectores Escolares (19 de outubro)
- Análise da Prática com Inspectores Escolares (9 de novembro)
- Análise da prática com Inspectores Escolares (3 de dezembro)
- Análise da Prática com Analistas EMTI (10 de dezembro)
- Análise da Prática com Analistas EMTI (14 de dezembro)

Os encontros de análise foram sistematizados de forma gráfica. Esses registros foram compartilhados com os participantes ao final da atividade.

Atividade de acolhimento: qual é o meu “super poder”? Identificando as potências instaladas no grupo



MELHOR PREPARAÇÃO DAS VTS

- CONHECER O MATERIAL**
 - FOMENTAR A MÚLTIPLA LEITURA DO TEXTO
 - PROMOVER A COMPREensão DO CONTEXTO SOCIAL POR MEIO DE CONVERSAS
- CONHECER O ALUNO**
 - OS ALUNOS SÃO DIFERENTES POR MEIO DE SUAS IDADES
 - CADA CRIANÇA É DIFERENTE POR MEIO DE SUAS CRIANÇAS
 - AVALIAÇÃO DO MATERIAL PREviamente PARA A REALIZAÇÃO DO TEXTO, COM BASE NAS CRIANÇAS
- CONHECER O CONTEXTO**
 - ANTES DE COMEÇAR A LER, É IMPORTANTE CONHECER O CONTEXTO SOCIAL POR MEIO DE CONVERSAS
 - AVALIAÇÃO DO MATERIAL PREviamente PARA A REALIZAÇÃO DO TEXTO, COM BASE NAS CRIANÇAS
- CONHECER O PROFESSOR**
 - O PROFESSOR DEVE SER UM MODELO DE COMPORTAMENTO PARA OS ALUNOS
 - O PROFESSOR DEVE SER UM MODELO DE COMPORTAMENTO PARA OS ALUNOS
 - O PROFESSOR DEVE SER UM MODELO DE COMPORTAMENTO PARA OS ALUNOS
- CONHECER O PROCESSO**
 - O PROCESSO DE ENSINO DEVE SER UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM
 - O PROCESSO DE ENSINO DEVE SER UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM
 - O PROCESSO DE ENSINO DEVE SER UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM

“Hora do Monitoramento”:
fortalecendo a gestão
sustentada por
evidências

Assessoria à produção
do modelo e método
integrado de gestão
para as escolas de EMTI

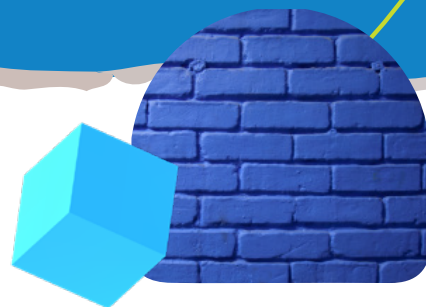
29

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em 2021, as pesquisas “Análise do contexto da gestão escolar em Minas Gerais em perspectiva comparada” e “Práticas Gestoras” foram compartilhadas com equipes técnicas da SEE e com a Secretária de Educação. Essas duas pesquisas foram descritas de forma detalhada no Relatório de Atividades de 2020. As equipes do Jovem de Futuro da SEE e do

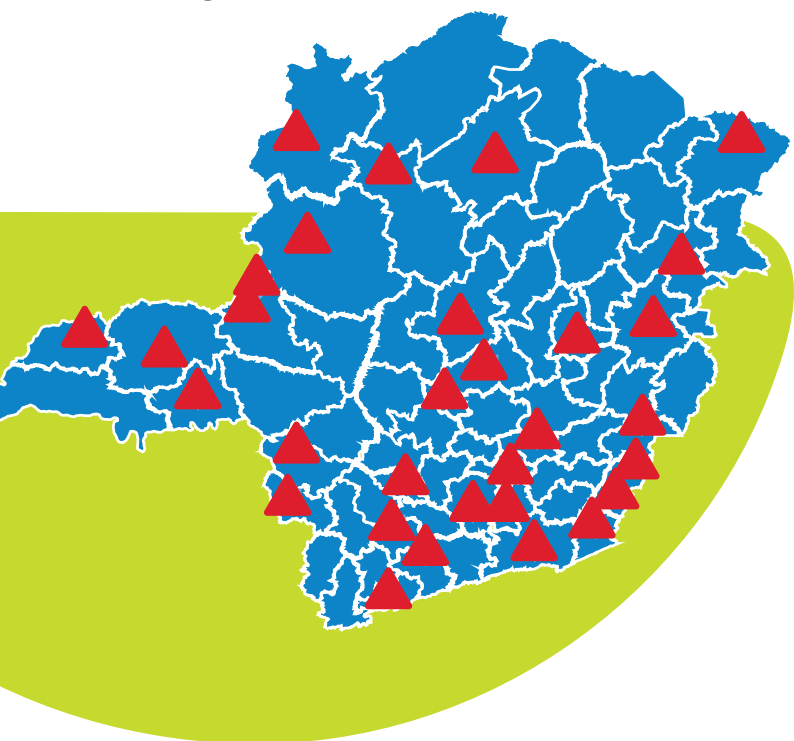
Instituto Unibanco estão planejando formas de disseminar os achados da pesquisa com a rede.

Tendo em vista a perspectiva de continuidade das pesquisas em 2022, segue um breve resgate desses estudos, com foco em suas perguntas principais.



Pesquisa “Práticas Gestoras” (2019): Victoria Jaeger, Luís Meloni, Ricardo Madeira, USP e CTPE¹ / IU

Nessa pesquisa, 1.022 escolas foram entrevistadas em 2019, contemplando diversas regiões do estado, conforme se verifica na imagem abaixo:



Perguntas da pesquisa:

1. Quais são as práticas gestoras realizadas na rede estadual de Minas Gerais?
2. Qual a jornada típica que caracteriza a gestão escolar de um determinado conjunto de escolas que pode ser inferida a partir do número médio de práticas gestoras observadas desse conjunto de escolas?

Para 2022, a pesquisa pretende ampliar o seu campo de investigação, cruzando dados do estudo com outros dados da amostra e realizando um novo campo.

As questões orientadoras dessa 2ª etapa da pesquisa são:

3. Qual é a associação das diferentes jornadas da gestão escolar com os resultados da escola?
4. Qual é o impacto do Jovem de Futuro nas práticas gestoras?

¹ O Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE) é um grupo formado por pesquisadores e gestores para produzir e analisar evidências que levem ao aprimoramento das políticas públicas de educação. O foco de interesse é a gestão educacional e a produção toma como base o programa Jovem de Futuro. O objetivo é que os resultados das pesquisas contribuam para o avanço da gestão educacional no Brasil.

Conheça mais em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/centro-de-pesquisa-transdisciplinar-em-educacao-cpte/>

As dimensões das práticas gestoras pesquisadas são:

Dimensões da Gestão

Projeto Político Pedagógico
Planejamento Pedagógico
Ensino e Aprendizagem
Fluxo Estudantil
Práticas de Ensino
Uso da Avaliação Externa
Avaliação Interna

Uso de Metas
Liderança
Avaliação dos Profissionais da Escola
Desempenho e Retenção dos Profissionais
Infraestrutura Física
Aspectos Financeiros
Identidade da Escola

Pesquisa “Análise do contexto da gestão escolar em Minas Gerais em perspectiva comparada”: Ricardo Paes de Barros, Laura Muller, Insper e CTPE / IU

A partir da análise de dados secundários oriundos do Censo Escolar e dos questionários de professor e diretor do SAEB, essa pesquisa buscou responder as seguintes questões:

1. Quem são os gestores?
2. Qual é a sua missão?
3. Como realizam sua missão?

Em 2022, a análise será complementada com a leitura dos documentos legislativos e administrativos de rede, além da análise de entrevistas roteirizadas com indivíduos-chave, para então se obter conclusões a respeito da contextualização da gestão escolar em MG.



Avaliação de impacto

O desenho original da Avaliação de Impacto do Jovem de Futuro em Minas Gerais considerava uma janela de avaliação de três anos, que iria de 2019 a 2021.

No entanto, devido à pandemia, em março de 2020 houve a necessidade de interromper as atividades escolares presenciais, o que trouxe também diversas mudanças no andamento da Avaliação de Impacto. Tivemos, então, uma interrupção na implementação do Circuito de Gestão, direcionando a atuação do Instituto Unibanco para um apoio mais estratégico à SEE/MG.

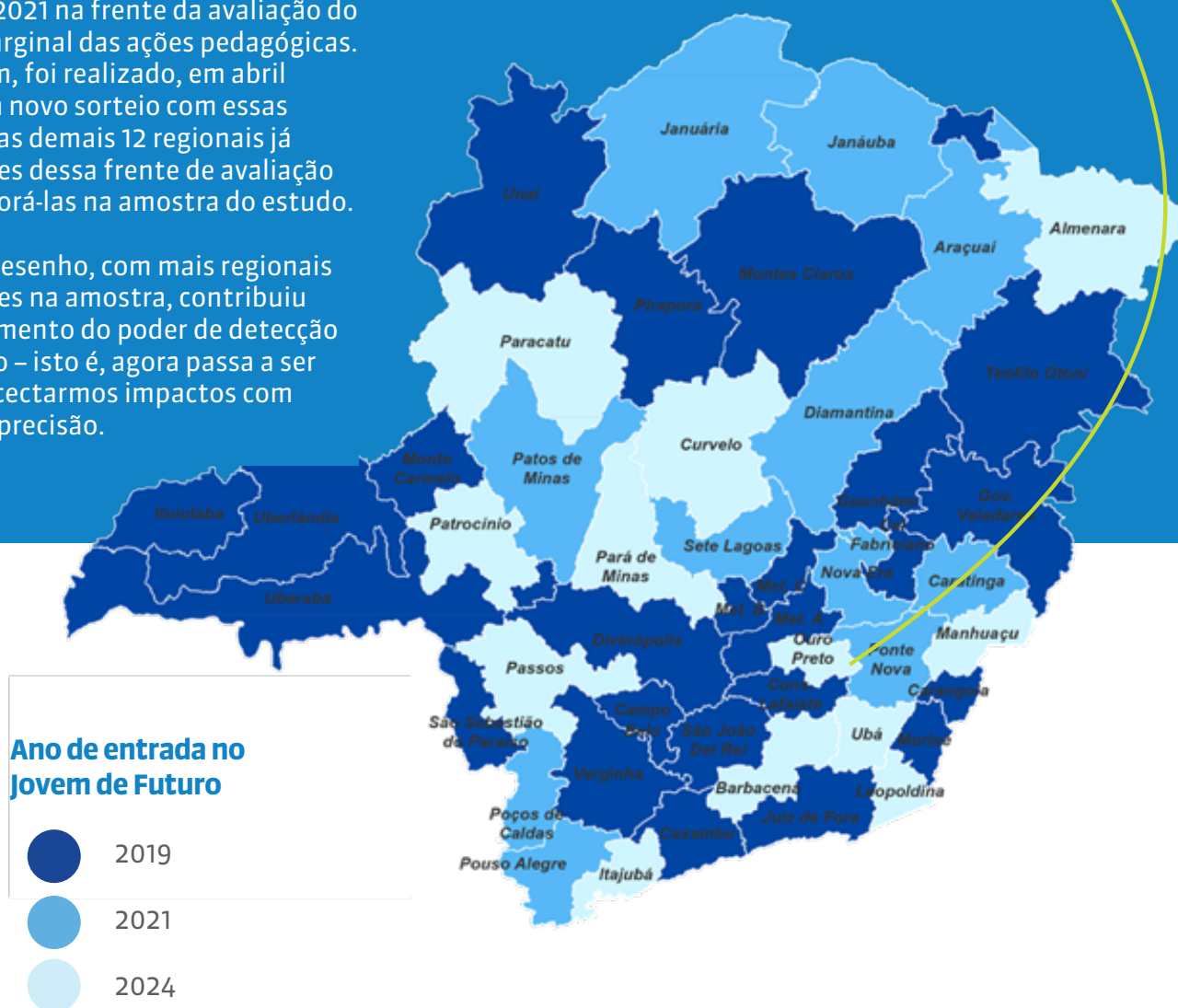
Nesse novo contexto, foi necessário revisar o desenho da avaliação para conseguirmos investigar o impacto da atuação sistêmica do Jovem de Futuro sobre os resultados educacionais, assim como o impacto marginal das ações pedagógicas que estão sendo incorporadas ao programa.

A primeira modificação que tivemos diz respeito à janela de avaliação. Como se considera idealmente um período de três anos de implementação para que os resultados do programa sejam devidamente capturados pela avaliação, repactuamos a janela de avaliação para 2021 a 2023.

Por outro lado, com o adiamento do início das ações pedagógicas na rede, foi possível incluir as 11 regionais que ingressaram no programa Jovem de Futuro em 2021 na frente da avaliação do impacto marginal das ações pedagógicas. Sendo assim, foi realizado, em abril de 2021, um novo sorteio com essas regionais e as demais 12 regionais já participantes dessa frente de avaliação para incorporá-las na amostra do estudo.

Esse novo desenho, com mais regionais participantes na amostra, contribuiu para um aumento do poder de detecção da avaliação – isto é, agora passa a ser possível detectarmos impactos com ainda mais precisão.

SRE distribuídas por ano de entrada no Jovem de Futuro



A Avaliação de Impacto do Jovem de Futuro em Minas Gerais visa medir:

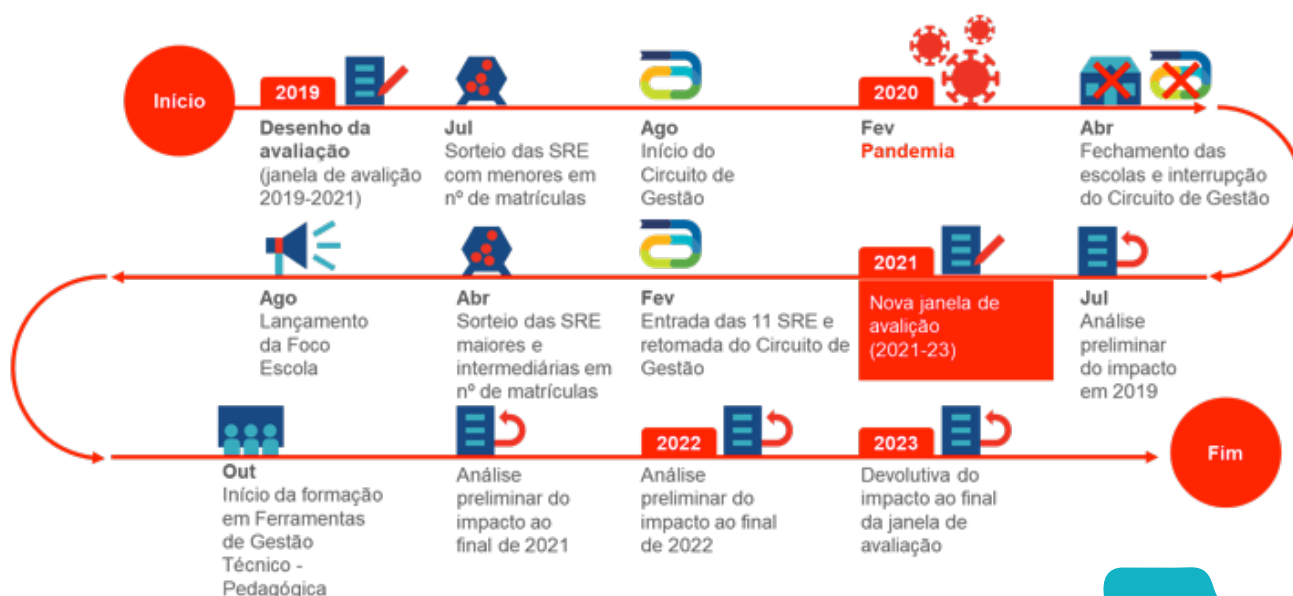
- 1) Avanços no Ensino Médio público mineiro: aumento nas proficiências em língua portuguesa e matemática, na aprovação e na redução das desigualdades educacionais, após um período mínimo de vivência das escolas e regionais no Jovem do Futuro / Circuito de Gestão;
- 2) Avanços nos resultados em decorrência da atuação sistêmica, coerência e corresponsabilização

entre as instâncias gestoras (considerando a atuação do programa nas regionais e escolas);

- 3) Avanços adicionais do componente da gestão voltada para o pedagógico sobre os resultados educacionais das escolas que participam do JF.

Para saber mais, confira os Relatórios de Atividades do Jovem de Futuro Minas Gerais 2019 e 2020, disponíveis em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro/>

Linha do tempo da avaliação de impacto



O Sistema de Acompanhamento da Amostra foi finalizado e será implementado a partir de 2022. O recurso irá auxiliar na manutenção e garantia da integridade do estudo, contando com informações sobre alocação e designação dos agentes-chave da estratégia, sua implementação e a política de gestão educacional adotada pelo estado ao longo da janela de avaliação.

Em 2021, seguimos com as atividades de acompanhamento das regionais e escolas participantes da avaliação, visando a manutenção da validade do desenho, com a realização de estudos preliminares a respeito do impacto do Jovem de Futuro em resultados educacionais monitorados ao longo do ano letivo.



CIRCUITO DE GESTÃO: PREMISSAS



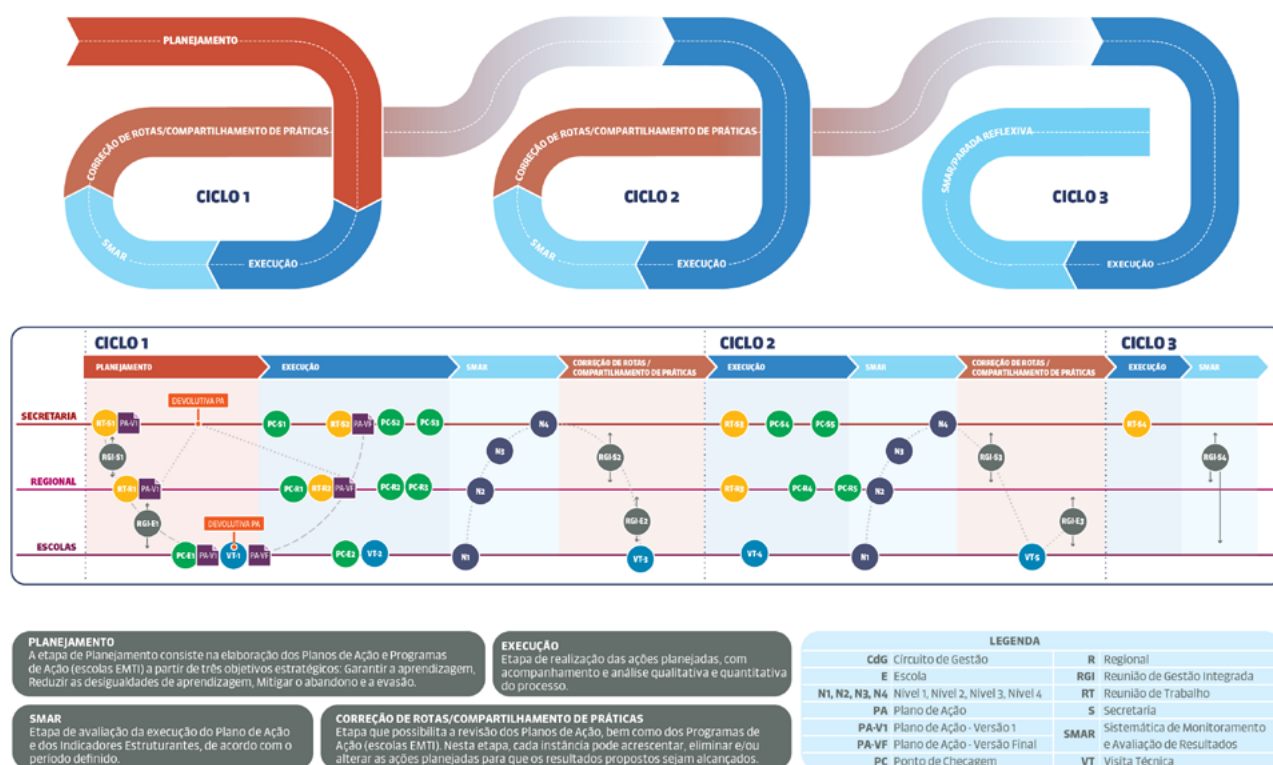
Para promover o avanço contínuo da gestão escolar e educacional, o Jovem de Futuro propõe o uso do Circuito de Gestão. A metodologia foi inspirada no ciclo PDCA, acrônimo em inglês para planejar, fazer, checar e agir (Plan, Do, Check and Act).

Através de uma sequência de ciclos, o Circuito de Gestão propicia a análise, a revisão e o aprimoramento de cada ação.

Desde 2020, o contexto educacional vem sendo afetado pela pandemia de Covid-19 e as redes de ensino passaram, primeiro, a concentrar seus esforços na mitigação dos impactos gerados pela suspensão das aulas presenciais e, posteriormente, no estabelecimento do ensino híbrido.

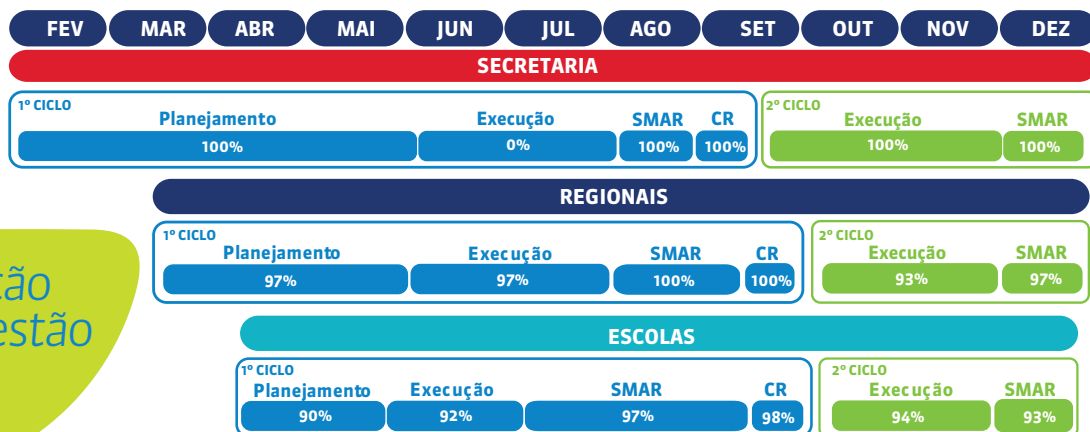
Para fazer frente a esses desafios, o Circuito de Gestão vem sendo remodelado com o intuito de que seja, cada vez mais, um aliado da gestão no enfrentamento dos problemas que se apresentam.

CIRCUITO DE GESTÃO (CdG)



CIRCUITO DE GESTÃO MINAS GERAIS

As evidências indicam que a implantação do método vem se concretizando de forma consistente em Minas Gerais: no nível das escolas, a média de implementação do Circuito de Gestão na totalidade é de 94%, nas regionais é de 97% e na SEE 83%.



Implementação
Circuito de Gestão
2022

Considerando os indicadores de monitoramento do Jovem de Futuro | Circuito de Gestão, em 2021 tivemos os seguintes resultados intermediários:

Resultados intermediários implicados ao funcionamento das escolas:

- Carga horária (entrega das atividades dos PET): 57,4% (1º bimestre) e 69,4% (2º e 3º bimestres)

>> Um aumento de 12% no percentual médio de frequência / carga horária acessada pelos estudantes de um ciclo para outro do CdG

- % de estudantes com nota abaixo da média em 3 ou mais componentes curriculares: 40,8% (1º bimestre) e 32,4% (2º e 3º bimestres)

>> Uma melhora de 8,4% no desempenho de um ciclo para outro do CdG.

Obs. 1.: o conceito de ‘aulas dadas’ em MG foi reconfigurado para responder ao contexto das atividades escolares remotas. Devido à complexidade de sintetizar essa reconfiguração em um indicador único, o indicador “aulas dadas” não foi considerado nas SMAR realizadas em 2021.

Obs. 2.: os resultados do 4º bimestre ainda estavam sendo consolidados no momento de elaboração deste Relatório, por esse motivo não constam aqui.

Resultados intermediários implicados à Gestão Escolar:

Execução do Plano de Ação:

- 85% das escolas com alta taxa de conclusão das tarefas previstas (conclusão das tarefas previstas para o período superior a 75%)
- 45% das escolas envolveram pelo menos 2 integrantes do Grupo Gestor nos momentos avaliativos do processo de gestão (N1x2)

Resultados implicados à gestão da rede:

- 79% de conclusão das tarefas previstas pela Secretaria
- 86% de regionais com % de conclusão das tarefas previstas para o período superior a 75%
- 86% de regionais com as RTs previstas realizadas
- 67% das RTs da Secretaria previstas realizadas
- 100,0% das RGI previstas realizadas
- 100,0% das N4 previstas realizadas
- 96% das visitas previstas realizadas

Resultados implicados ao Circuito de Gestão na totalidade:

- 85% escolas com as etapas previstas concluídas (Plano de Ação + N1)
- 100% regionais com as etapas previstas concluídas (80% das escolas com no mín. 80% de VTs previstas realizadas + Plano de Ação + N2)
- Cumprimento das 3 etapas previstas pela Secretaria (Plano de Ação; 1 ou mais RGI/N3/ realizadas; N4 previstas realizadas).

Como se pode observar, ainda há esforços a serem feitos para que o Circuito de Gestão funcione de forma plena na SEE.

Retomar o indicador “aulas dadas” será uma ação importante para potencializar ainda mais o monitoramento e a avaliação.

Em todas as instâncias, o desafio para 2022 é avançar na qualidade dos processos, investindo em ações contínuas de Formação, Assessoria Técnica e Mobilização.

OUTRAS AÇÕES

Ciclo de webinários “Educação para Juventudes”

Em 2021, promovemos, em nosso canal no YouTube, um segundo ciclo de webinários, intitulado “Educação para Juventudes”. Os encontros reuniram especialistas, pesquisadores, gestores, professores e estudantes, e abordaram desde soluções emergenciais para a recuperação da aprendizagem dos estudantes, no contexto de retorno gradual das atividades presenciais, até questões estruturais essenciais para o avanço da educação pública no país.

Diversos webinários contaram com a participação de representantes das redes parceiras do Jovem de Futuro. A seguir, destacamos alguns deles e fornecemos os links dos eventos completos no YouTube:

Políticas Educacionais em meio à pandemia

Data: 17 de março

Vídeo no YouTube

Participantes:

- Ricardo Henriques - Superintendente Executivo do Instituto Unibanco
- Vitor de Ângelo - Presidente do Conselho Nacional de Secretários da Educação (Consed) e Secretário de Educação do estado do Espírito Santo
- Maria Elza da Silva - Dirigente Municipal de Educação do Município de Bonito/PE
- Idilvan Alencar - Deputado Federal (PDT-CE) e membro da Frente Parlamentar Mista da Educação
- Edneia Gonçalves - Coordenadora Executiva Adjunta na Ação Educativa, Assessoria, Pesquisa e Informação

Gestão Híbrida: ampliação de olhares sobre o ensino e a aprendizagem

Data: 28 de abril

Vídeo no YouTube

Participantes:

- Cesar Nunes - Gerente do Instituto Unibanco
- Edméa Santos - professora Titular-Livre da Universidade

Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

- Isaura Nobre - Subsecretária de Planejamento e Avaliação (SEPLA) da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo (SEDU)

Políticas Públicas para Formação de Gestores Escolares

Data: 09 de junho

Vídeo no YouTube

Participantes:

- Mirela de Carvalho - Gerente de Gestão do Conhecimento do Instituto Unibanco
- Antonio Bara Bresolin - Diretor Executivo do D3e
- Lara Simielli - Professora da FGV/EAESP e Pesquisadora do D3e
- Ana Cristina Oliveira - Professora da UNIRIO
- Anna Penido - Especialista em Educação
- Julia Sant'Anna - Secretária de Educação do Estado de Minas Gerais
- Mediação de Paula Penko - Coordenadora de Avaliação no Instituto Unibanco

Caminhos para o Enem

Data: 23 de junho

Vídeo no YouTube

Participantes:

- Maria Inês Fini - Presidente da Associação Nacional de Educação Básica Híbrida (ANEBHI)
- Reynaldo Fernandes - Professor de Economia da Universidade de São Paulo (USP)
- Amábile Pacios - membro do CNE e Vice-Presidente da Federação Nacional das Escolas Particulares
- Ellen Gera - Secretário de Estado de Educação do Piauí

Monitoramento e avaliação e seus efeitos na gestão educacional

Data: 14 de julho

Vídeo no YouTube

Participantes:

- Maju Azevedo - Gerente de Implementação de Projetos do Instituto Unibanco
- Endy Albuquerque Silva - Gerente de Avaliação - SEDU/ES
- Marília Daniela Aragão - Gerente de Ensino Fundamental - SEDUC/PI
- Patrícia Moraes Coutinho - Superintendente de Organização e Atendimento Educacional - SEDC/CE
- Pedro Henrique Sampaio - Coordenador Regional de Desenvolvimento da CREDE 9 Horizonte - CE

Observatório de Educação

Em 2021, o Observatório de Educação buscou contribuir com as discussões sobre questões específicas relacionadas à gestão no contexto da pandemia, por meio da oferta de conteúdos e de uma curadoria de materiais que apoiassem as reflexões e práticas de educadores e gestores em um cenário tão atípico. Na seção Em Debate, por exemplo, foram publicadas coleções sobre estudos que analisam perda de aprendizagem na pandemia e a educação de meninas negras na pandemia (essa elaborada em parceria com o Instituto Geledés).

Em Luz, Câmera, Gestão, lançamos uma nova websérie, intitulada “Olhares para a Educação Pública”, composta pelas principais falas de palestrantes do ciclo de debates que marcou o lançamento da exposição fotográfica e do

livro “Ser Diretor”, produzido pelo jornalista Eder Chiodetto, em parceria com o Instituto Unibanco, em 2019. A série apresentou reflexões sobre a valorização da educação pública e os desafios para promover melhorias da qualidade desse direito fundamental com equidade. Os debates contaram com uma pluralidade de narrativas a partir da participação de gestores escolares, professores universitários, pesquisadores, artistas, jornalistas e pessoas de diferentes grupos étnico-raciais.

O Observatório de Educação é uma plataforma do Instituto Unibanco com mais de 20 mil documentos, entre análises e curadoria de artigos, teses, dados estatísticos e eventos, além de produção audiovisual sobre Ensino Médio e Gestão em Educação Pública.



Novo Banco de Soluções

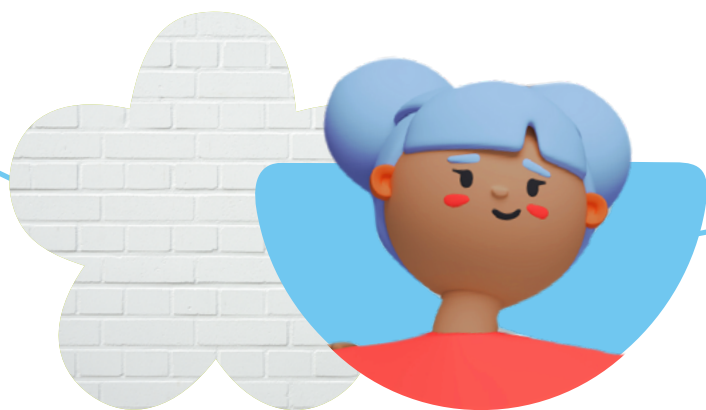
Lançamos o novo Banco de Soluções, com depoimentos de gestores, professores, pais e estudantes relatando ações que deram certo em suas escolas, parte delas pertencentes às redes parceiras do Jovem de Futuro. A plataforma, que faz parte do Observatório de Educação – Ensino Médio e Gestão, está organizada por trilhas: a partir de um desafio (por exemplo, o que fazer para diminuir a indisciplina dos estudantes?), são apresentadas possíveis causas do problema e soluções que funcionaram em diversas escolas, sendo algumas delas apresentadas como destaque. São quase 200 soluções já publicadas, em 11 trilhas diferentes.

“Para conseguirmos superar os enormes desafios que temos na educação, é fundamental que possamos trocar informações e experiências exitosas. Uma ação que deu

certo no Ceará, por exemplo, pode ser replicada e resolver um problema semelhante em outra rede. Nossa expectativa é que essa plataforma contribua com esse movimento”, explica Ricardo Henriques, Superintendente Executivo do Instituto Unibanco.

O webinar “Compartilhamento de práticas: inspirando e valorizando experiências na educação”, realizado no dia 3 de novembro, marcou o lançamento do novo Banco. Participaram do encontro Vagna Brito de Lima, Coordenadora da Formação Docente e Educação a Distância (Coded) SEDUC/CE, Jane Rêgo de Lima Pimentel, Técnica de Ensino/ACG da 4a. GRE - SEDUC/PI e Denilson Garcia, Diretor da EEEFM Graça Aranha, de Santa Maria de Jetibá (ES), além de Antonio Gois, Jane Reolo e Ricardo Henriques, do Instituto Unibanco.

Acesse: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/banco-de-solucoes>



Lançamento do livro “Gestão e Avanço Contínuo em Educação - A Teoria da Mudança no Programa Jovem de Futuro”

Em dezembro, realizamos o lançamento do livro “Gestão e Avanço Contínuo em Educação - A Teoria da Mudança no Programa Jovem de Futuro”. O trabalho apresenta o funcionamento da terceira geração do programa e sua cadeia causal, buscando explicitar como os efeitos de gestão se propagam e possibilitam a transformação da educação.

A publicação completa a trilogia iniciada em 2020, quando foram divulgadas as obras “Avaliação de Impacto em Educação” e “Gestão na Educação em Larga Escala”.

O webinar de lançamento da publicação encerrou o ciclo de encontros online promovidos pelo Instituto em 2021.

Participaram do debate Binho Marques, Consultor em Gestão Pública pela TMC1, e Sergio Lazzarini, Professor do Insper, e a mediação foi feita por Antônio Gois, do Instituto Unibanco.

Edital Conexão Juventudes

Em março, anunciamos os seis projetos audiovisuais selecionados pelo Edital Conexão Juventudes – propostos por produtoras de estados parceiros do Jovem de Futuro. Cada projeto recebeu apoio técnico e financeiro, no valor de R\$ 130 mil, para produzir, ao longo de 2021, minidocumentários que retratassem a pluralidade dos jovens brasileiros e o Ensino Médio como espaço de desenvolvimento desses jovens.

Dos mais de 50 inscritos, foram contemplados os seguintes projetos:

- Carimbados, da Cinco Cinco Produções Entretenimento e Comunicação (ES)
- Carteira Assinada (Contra Turno), da Panaceia Filmes (GO)

- Desconectados, da Magno & Magno (PI);
- Jindenge Mulongi - Crianças que educam, da API Produções Artísticas e Audiovisuais (MG);
- Juventude Potiguara (do cocar ao livro), da ABOCA produtora (RN)
- Terremoto, da Filmes de Plástico Produções Audiovisuais (MG)

Os documentários, inéditos, foram finalizados em 2021 e serão exibidos em 2022. O edital é uma iniciativa do Instituto Unibanco em parceria com o Instituto de Políticas Relacionais (IPR) e com o apoio da Bravi. “O projeto fortalece o trabalho das produtoras locais e independentes e registra, em histórias sensíveis, como o Ensino Médio público pode ser um espaço de apoio e experimentação na vida dos jovens”, destaca Priscila Pezato, da Coordenação de Comunicação do Instituto Unibanco.



CONEXÃO JUVENTUDES



RUMO A 2022

Perspectivas do Jovem de Futuro em Minas Gerais

Com o Circuito de Gestão completamente implantado nas escolas e SRE, a aposta para 2022 é o aprimoramento do método, a partir:

- Das lições aprendidas;
- Do diálogo contínuo;
- Da cocriação com os profissionais da rede da educação.

Escutando aqueles que operam o Circuito de Gestão nas escolas e regionais, iniciamos a revisão dos protocolos e adequações no SIGAE. A partir de 2022, a rede terá em mãos o Circuito de Gestão Mineiro, mais aderente aos desafios e potencialidades da realidade educacional desse estado tão grande e diverso.

A perspectiva para os anos que virão é a gradual incorporação da cultura do avanço contínuo nas escolas, regionais e secretaria, com avaliação de impacto para gerar conhecimento e *accountability*.

Em relação ao Circuito de Gestão, a revisão dos protocolos vai otimizar a atual ritualística,

deixando cada ciclo do Circuito de Gestão mais ágil e conectado com a finalidade da atuação da inspeção escolar e suas atribuições, mitigando a percepção de sobreposição e sobrecarga.

Em 2021, a SMAR foi muito apreciada pelas regionais e escolas, que demandaram mais momentos como esses durante o ano. Em razão disso, serão realizadas três SMAR no ano, contemplando tempo hábil para corrigir rotas e executar as medidas de correção planejadas.

Compreendemos que ter mais processos de avaliação e correção de rotas deixará o Circuito de Gestão mais potente para incidir nos resultados de fluxo e proficiência no ano letivo.

Vale destacar que a última SMAR, realizada em dezembro, não gera Correções de Rotas e sim recomendações para o planejamento do ano seguinte. Por essa diferença é chamada de SMAR: Parada Reflexiva do ano.

Já a incidência na gestão pedagógica visará as seguintes perspectivas:

As premissas para fortalecer a estratégia do Jovem de Futuro | Circuito de Gestão são:

Circuito de Gestão
efetivo em corrigir rotas
dentro do ano letivo



Gestão pedagógica
incidindo na redução
das desigualdades
de aprendizagem
intraescolares

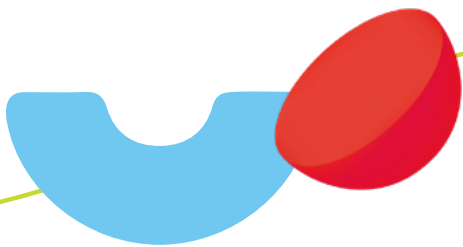


Avaliação de
Impacto

Fortalecimento
da governança

Customização

Comunicação
assertiva e
intensificada



- Recomposição das aprendizagens (intervenção pedagógica e reforço escolar): reduzir defasagens e garantir direitos de aprendizagem de todos e todas.
- Fortalecimento da gestão pedagógica nas escolas: implementação das diretrizes pedagógicas para recomposição das aprendizagens, atrelada ao desenvolvimento profissional docente em serviço.
- Monitoramento da implementação das diretrizes pedagógicas: envolvimento do Diretor Escolar como viabilizador das ações dos EEB; conexão com Circuito de Gestão para planejamento e monitoramento da implementação das diretrizes pedagógicas nas escolas.
- Gestão pedagógica com base em evidências: uso de resultados das avaliações diagnósticas e formativas/processuais.
- Possibilidade de disponibilização de materiais- referência para trabalho de EEB e professores: pautas formativas e sequências didáticas exemplares.

Em 2021, vivemos experiências intensas de aprendizado. O enfrentamento dos efeitos gerados pela suspensão das atividades presenciais, e de outros impactos advindos

do contexto pandêmico, exigiu de todos, em especial dos gestores da educação, a capacidade de desenvolver e aprimorar competências de forma acelerada. A crise convocou nossa coragem e força para para que pudéssemos conceber outros modos de agir, pensar e sentir.

É preciso assimilar e preservar a potência dos aprendizados gerados nessas experiências de crise. Foi essa força de reinvenção que permitiu à rede mineira concretizar a retomada gradual dos estudantes às salas de aula, com toda segurança e acolhimento; proporcionar a criação de uma política de apoio direto às escolas para a manutenção dos vínculos com os estudantes, além da recuperação e do avanço das aprendizagens, entre muitos outros aspectos.

É valioso celebrar a vida e as superações que profissionais da educação, estudantes e famílias tiveram que realizar para manter o vigor na dedicação ao trabalho e a crença na educação. O Jovem de Futuro celebra a satisfação de ter contribuído com essas superações.



Expediente

INSTITUTO UNIBANCO

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidente

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antonio Jacinto Matias

Claudia Costin

Cláudio de Moura Castro

Cláudio Luiz da Silva Haddad

Marcelo Luis Orticelli

Marcos de Barros Lisboa

Ricardo Paes de Barros

Rodolfo Villela Marino

Diretoria

Cláudio José Coutinho Arromatte

Jânio Gomes

Leila Cristiane Barboza Braga de Melo

Marcelo Luis Orticelli

Moises João do Nascimento

Paulo Sérgio Miron

Valéria Aparecida Marretto

EQUIPE TÉCNICA

Superintendente Executivo

Ricardo Henriques

Gerentes

Maria Julia Azevedo Gouveia

Mirela de Carvalho

Núbia Freitas Silva Souza

Tiago Borba

Time do Programa Jovem de Futuro - Minas Gerais

Gerente do Programa - Gerência de
Implementação de Projetos e Programas
Maju Azevedo

Líder do Programa

Aline Silva de Andrade - Coordenação
Implementação Territorial

Equipe de implementação do Programa

Anna Luiza Ferreira Assis Penna

Carolina Silva Ferreira

Flavia Costa Oliveira

Luciana Almeida Lima

Thais Dias Luz Borges Santos

Projeto Gestão Pedagógica

Líder do Projeto: Lisandra Cristina Saltini -
Coordenação de Desenvolvimento da Gestão
Daniela Natasha Mendes Arai - Coordenação de
Desenvolvimento da Gestão
Daniel Carvalho de Oliveira - Núcleo
de Monitoramento da Qualidade da
Implementação
Leticia Daidone Oliveira - Coordenação de
Desenvolvimento da Gestão
Maria Carolina Dysman - Núcleo de
Monitoramento da Qualidade da
Implementação

Avaliação de Impacto

Beatriz Silva Garcia - Coordenação de Avaliação
e Monitoramento
Gabriel Negri Nilson - Núcleo de Monitoramento
da Qualidade da Implementação
Mirela Carvalho Pereira Silva - Gerência de
Gestão do Conhecimento
Raquel Souza dos Santos - Coordenação de
Avaliação e Monitoramento
Laura Muller Machado e Ricardo Paes de Barros
- Insper e Centro de Pesquisas Transdisciplinar
em Educação do Instituto Unibanco (CTPE/
IU), com assessoria técnica da OPPEN Social:
Samuel Simões Oliveira Franco e Tamires dos
Santos de Oliveira

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS (SEE/MG)

Secretária de Estado da Educação
Julia Sant'Anna

Secretária Adjunta
Geniana Guimarães Faria

Subsecretária de Desenvolvimento da
Educação Básica
Izabella Cavalcante Martins

Superintendente de Políticas Pedagógicas
Esther Augusta Nunes Barbosa

Diretora de Ensino Médio
Mônica de Oliveira Ribeiro Couto

Coordenadora Geral do Ensino Médio Integral e
da Educação Profissional
Flávia Paola Félix

Coordenadora do Ensino Médio Integral
Cláudia Maria da Silva Lobo

Coordenadora de Ações de Aprendizagem
Silene Gelmini Araújo Veloso

Coordenadora de Gestão Educacional
Thiene Ferreira de Lourdes Carneiro

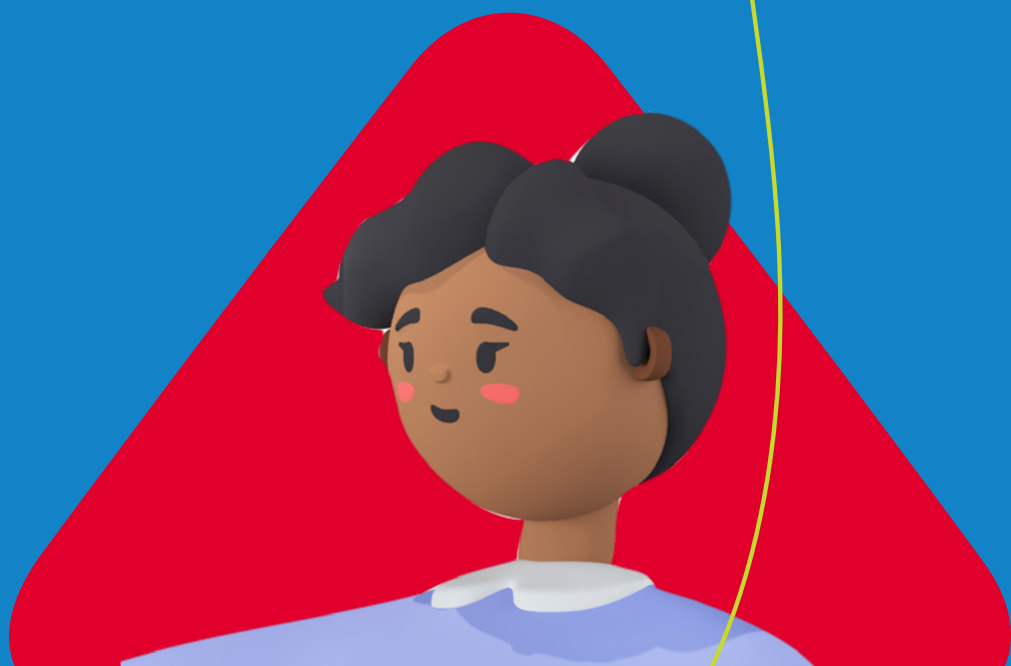
Analistas Educacionais da Coordenação da
Gestão Educacional
Álvaro Luiz Barbosa Ribeiro
Elis Regina Silva
Gizele Cristina Rodrigues
Leidiane Ferreira Marcelino de Souza
Samira Maria Araújo

Subsecretário de Articulação Educacional
Igor de Alvarenga Oliveira Icassatti Rojas

Assessor Chefe da Subsecretaria de Articulação
Educacional
Thomás Henrique de Oliveira Resende

Assessor Central da Inspeção Escolar
Paulo Leandro de Carvalho

Analistas Educacionais da Assessoria Central de
Inspeção Escolar
Danielle Cristina Chaves
Lucilene Las Casas Bragas
Sheila Pereira Torres



produção EDITORIAL

Elaboração

Aline Silva Andrade
Anna Luiza Ferreira Assis Penna
Carolina Silva Ferreira
Flávia Costa Oliveira
Luciana Almeida Lima
Thaís Dias Luz Borges Santos

Apoio

Claudio Acácio Souza Dias
Felipe Junio Santos Souza
Deusiane das Graças Paiva de Souza
Maju Azevedo
Solange Ferrarezi Zanetta

Edição

TECERE - Maria Alice Rosa

Jornalista Responsável

TECERE - Thays Aldrighe - MTb 29.821

Projeto Gráfico e Diagramação

TECERE - Thiago Martins







JOVEM DE FUTURO

GESTÃO PELA
**APREN
DIZAGEM**

EDUCAÇÃO



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.

