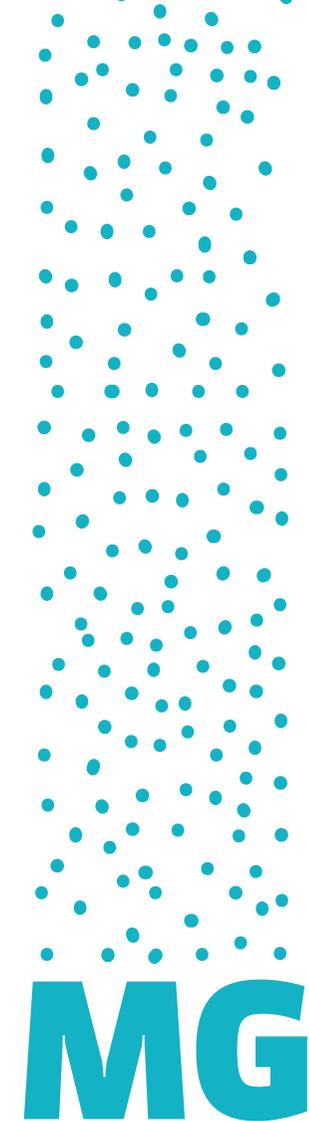


# Relatório de Atividades Jovem de Futuro 2019



GESTÃO PELA  
**APREN  
DIZAGEM**

EDUCAÇÃO

**MINAS  
GERAIS** GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.



**INSTITUTO  
UNIBANCO**

| JOVEM DE FUTURO

# Linha do tempo 2019



## Abril

05.04.19  
1º Comitê de Governança

26.04.19  
Alinhamento com Secretária de Educação e equipe do IU (em SP)



30.05.19  
Definição de cenário de metas e avaliação de impacto com Secretária de Educação e equipe da SEE

## Maio

AVALIAÇÃO

GOVERNANÇA

FORMAÇÃO

MOBILIZAÇÃO

ASSESSORIA TÉCNICA

CIRCUITO DE GESTÃO

Legenda:

## Junho

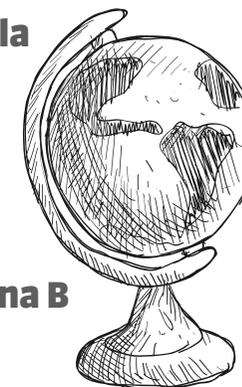
11.06.19  
Alinhamento jurídico da parceria

12.06.19  
Apresentação dos departamentos da SEE

12.06.19  
Visita à Escola de Formação

13.06.19  
Visita à Escola Domingos Ornelas

13.06.19  
Visita à SRE Metropolitana B





# Julho

14.06.19  
**Apresentação da  
Avaliação de Impacto**

18.06.19  
**Conhecendo os  
Itinerários Avaliativos**

19.06.19  
**Conhecendo os  
sistemas: SIMAVE e DED**



19.06.19  
**Conhecendo o PROEB**

02.07.19  
**Avaliação de impacto:  
apresentando o  
pareamento**

04.07.19  
**Apresentação do  
sistema SGP**

09.07.19  
**2º Comitê de  
Governança**

12.07.19  
**Sorteio da Avaliação  
de Impacto**

17.07.19  
**2ª Reunião de  
alinhamento com  
os Coordenadores  
de Inspeção das SRE  
Metropolitanas A, B e C**

23.07.19  
**Encontro com  
os Coordenadores  
de Inspeção das  
24 SRE**

06 à 09.08.19  
13 à 15.08.19  
**Formação Inspetores:  
Protocolo do Circuito  
de Gestão: Metas e  
Planejamento**

30.08.19  
**Integração: SGP e  
SIMADE/DED: reunião  
com a Assessoria de  
Inovação**

29.08.19  
**Entrega das  
metas 2019 aos 47  
Superintendentes  
Regionais**

27 à 29.08.19  
**Formação SREs:  
Protocolos do  
Circuito de Gestão  
Educativa: Metas e  
Planejamento**

07.08.19  
**1º Seminário de  
Gestão Educacional  
do Ensino Médio**

07.08.19  
**Publicação no Diário  
Oficial do Termo de  
Cooperação Técnica**

# Agosto



# Setembro

03 à 04.09.19  
**Formação SEE: Protocolos  
do Circuito de Gestão  
Escolar: Metas e  
Planejamento**

06.09.19  
**Oficina SGP com  
Coordenação de Gestão  
Educativa**

17.09.19  
**Diálogo Laboratório de  
Estatística (IU) e equipe  
SIMAVE e SIMADE**

**Plataforma Foco  
Aprendizagem:  
reunião equipe do  
SIMAVE**

20.09.19  
**Circuito de Gestão na  
SEE: RT de Metas**

24 à 26.09.19  
**Formação SREs:  
Protocolos do Circuito  
de Gestão Educacional:  
Planejamento II,  
Execução e SMAR**

26.09.19  
**Circuito de Gestão  
na SEE: RGI Metas  
com 24 SREs**

01 à 03.10.19  
08 à 10.10.19  
**Formação Inspectores: Protocolo do Circuito de Gestão Escolar: Execução e SMAR**

04.10.19  
**1º Comitê Operacional**

11.10.19  
**Plataforma Foco Aprendizagem: reunião com equipe da Diretoria de Avaliação da Aprendizagem**

18.10.19  
**2º Comitê Operacional**

25.10.19  
**3º Comitê de Governança**



# Outubro

# Novembro

07.11.19  
**3º Comitê Operacional**

07.11.19  
**Workshop sobre Avaliação de Gestão Escolar com equipe da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos**

**Circuito de Gestão na SEE:**  
14.11.19  
**RT 1 de planejamento**  
19.11.19  
**RT 2 de planejamento**

20.11.19  
**1º Comitê Tático**

26.11.19  
**Sorteio da avaliação de impacto: desenho 2 da avaliação**

26.11.19  
**Formação SEE: Oficina sobre Avaliação de impacto à equipe da SEE**

05.12.19  
**Circuito de Gestão na SEE: RGI de Planejamento**



05.12.19  
**Formação SREs: oficina sobre avaliação de impacto (para a equipe gestora das regionais)**

06.12.19  
**Reunião de Planejamento 2020**

06.12.19  
**Apresentação à SEE da proposta de integração: Jovem de Futuro e Escola dá Escolha**

# Dezembro

## PRODUÇÃO EDITORIAL

### **Elaboração**

Aline Silva Andrade  
Carolina Silva Ferreira  
Debora Tersalia Ferreira Santiago  
Flávia Costa Oliveira  
Kamila Roberta de Souza  
Luciana Almeida Lima  
Marina Ocacina Mata Sacramento  
Thais Dias Luz Borges Santos

### **Apoio**

Alexandra Forestieri  
Claudio Acácio Souza Dias  
Deusiane das Graças Paiva de Souza  
Felipe Junio Santos Souza  
Maria Julia Azevedo Gouveia  
Solange Ferrarezi Zanetta

### **Edição**

TECERE - Maria Alice Rosa

### **Jornalista Responsável**

TECERE - Thays Aldrighe - Mtb 29.821

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

TECERE - Thiago Martins

### **Ilustrações**

Guilherme Campos Camargo  
Guilherme Octávio Elói de Melo



## APRESENTAÇÃO

# Parceria em políticas educacionais transformadoras

O desafio de garantir o direito à educação às novas gerações está diretamente implicado com uma visão de futuro compartilhada. É no escopo deste desafio que constituímos, em 2019, uma parceria com o Governo do Estado de Minas Gerais para a implementação do programa Jovem de Futuro na rede de escolas públicas de Ensino Médio, uma estratégia de gestão com a finalidade de ampliar a aprendizagem e o contingente de jovens que concluem todas as etapas deste ciclo educacional no Estado.

A parceria é parte do programa Gestão pela Aprendizagem, um conjunto de ações de gestão da educação que está sendo adotado pelo Governo do Estado para recolocar Minas Gerais em posição de destaque na qualidade do ensino público, combatendo a evasão escolar, reduzindo as desigualdades educacionais e elevando os indicadores de aprendizagem.

Mobilizados por esta parceria e pela responsabilidade de apresentar as atividades realizadas em 2019, elaboramos uma narrativa que explicita, de forma

sintética, os investimentos, esforços e compromissos empreendidos pelo Instituto Unibanco em conjunto com a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE), no enfrentamento do desafio de melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio.

Essa oportunidade nos permitiu conhecer e reconhecer o valor e o engajamento dos profissionais da educação do Estado, além da energia, encantamento e vigor dos jovens estudantes. Também possibilitou aprendizado e aprimoramento da Estratégia Jovem de Futuro que somente a vivência e peculiaridades do contexto de Minas Gerais permitiriam realizar.

Nosso compromisso com a educação pública se renova no fechamento deste ciclo de trabalho!

**Ricardo Henriques**  
**Superintendente do Instituto Unibanco**

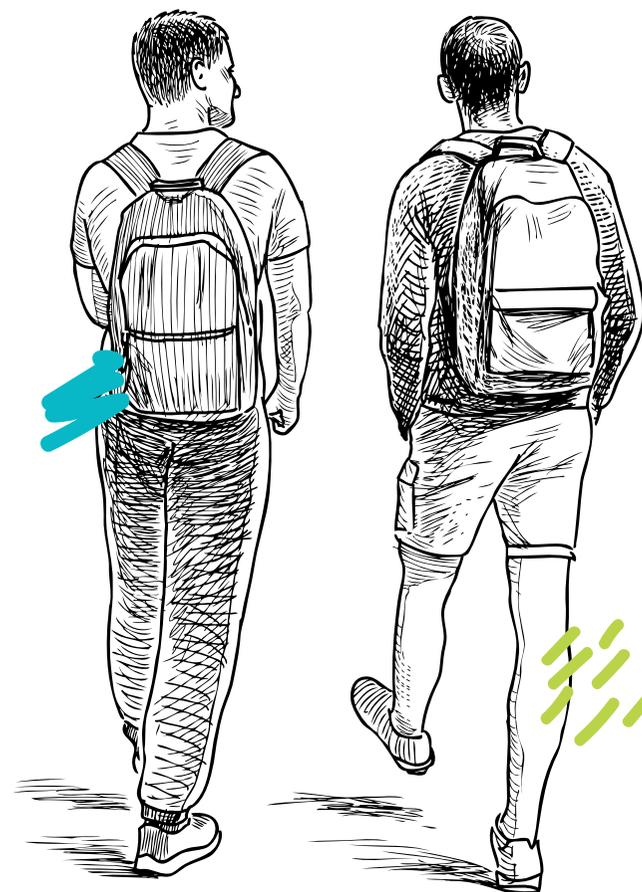
# Jovem de Futuro

O programa Jovem de Futuro visa estimular o aprimoramento contínuo da gestão educacional e escolar com objetivo de melhorar a aprendizagem de todos os estudantes, aumentar o número de concluintes e reduzir as desigualdades nas escolas públicas de Ensino Médio.

**Lançado em 2007 pelo Instituto Unibanco, 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.**

O Jovem de Futuro, por meio de parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, oferece diferentes instrumentos para dar suporte ao trabalho de gestão das escolas e das redes de ensino, como assessoria técnica, formações, análises de dados e sistemas

tecnológicos de apoio à gestão escolar. O programa também estimula as trocas de experiências entre os profissionais envolvidos, de forma a contribuir para o fortalecimento dos conhecimentos produzidos em cada rede parceira.



# Sumário

- 08 Jovem de Futuro
- 10 Jovem de Futuro no Brasil
- 11 Jovem de Futuro em Minas Gerais
- 11 Grandes números

## AÇÕES IMPLEMENTADORAS

- 16 Governança
- 20 Formação
- 22 Mobilização
- 24 Assessoria Técnica
- 25 Avaliação e Produção de Conhecimento

## CIRCUITO DE GESTÃO

- 30 Introdução
- 32 Protocolos do Circuito de Gestão

## OUTRAS AÇÕES

- 34 Observatório de Educação
- 35 Exposição fotográfica "Ser Diretor"
- 36 Seminários Internacionais
- 38 Frente de Currículo e Novo Ensino Médio
- 39 Caderno Gestão Escolar para Equidade
  
- 40 Balanço e perspectivas
- 41 Expedientes



## Balanço financeiro

### Valores em milhões

19.262

2019

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO**  
**PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS FORMATIVOS**  
**ESTUDOS E PESQUISAS**  
**DESPESAS OPERACIONAIS**

2019

4.249

1.025

2.519

11.469

# Jovem de Futuro no Brasil

Criado em 1982, o Instituto Unibanco é uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do conglomerado Itaú Unibanco.

Com foco na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio e na produção de conhecimento sobre este ciclo de ensino, o Instituto Unibanco, em parceria com as Secretarias Estaduais

de Educação, elabora e implementa soluções de gestão comprometidas com a capacidade efetiva das escolas públicas de garantir o direito à educação de qualidade para todos os estudantes. Atua ainda no apoio e fomento a projetos e iniciativas alinhados aos desafios do Ensino Médio e na articulação junto a atores estratégicos para o fortalecimento da gestão.



## Cobertura do Jovem de Futuro

2019

<b>CE</b>	<b>649</b> escolas	<b>349.361</b> estudantes
<b>ES</b>	<b>238</b> escolas	<b>85.602</b> estudantes
<b>GO</b>	<b>546</b> escolas	<b>181.137</b> estudantes
<b>MG</b>	<b>1.296</b> escolas	<b>418.737</b> estudantes
<b>PI</b>	<b>462</b> escolas	<b>96.733</b> estudantes
<b>RN</b>	<b>141</b> escolas	<b>45.082</b> estudantes

# Jovem de Futuro em Minas Gerais

O diálogo para a constituição da parceria se iniciou com o reconhecimento do caráter de mútuo interesse da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE MG) e do Instituto Unibanco.

Essa intenção foi cotejada pela análise de indicadores educacionais e de variáveis econômicas, sociais e territoriais que reforçaram a relevância das contribuições do Jovem de Futuro para o contexto educacional mineiro.

A constituição da parceria se deu, portanto, como resultado de diálogos e interfaces entre o corpo executivo, diretivo e consultivo do Instituto Unibanco e os dirigentes da política educacional do Estado. Decorrente desses diálogos, a parceria nasce conectada com as

diretrizes da política estadual para a educação de Minas Gerais.

O lançamento da parceria foi realizado em agosto de 2019, durante a realização do 1º Seminário de Gestão Educacional do Ensino Médio, que contou com a participação do governador Romeu Zema; da Secretária de Educação, Julia Sant'Anna; e de aproximadamente 500 profissionais das Superintendências Regionais de Ensino (SREs).

## GRANDES NÚMEROS



### Participantes do programa em 2019

-  **24** Superintendências Regionais de Ensino
-  **440** Inspectores escolares
-  **1.296** escolas
-  **418.737** estudantes

### Ensino Médio de MG em 2019

-  **47** Superintendências Regionais de Ensino
-  **760** Inspectores escolares
-  **2.315** escolas
-  **668.719** estudantes

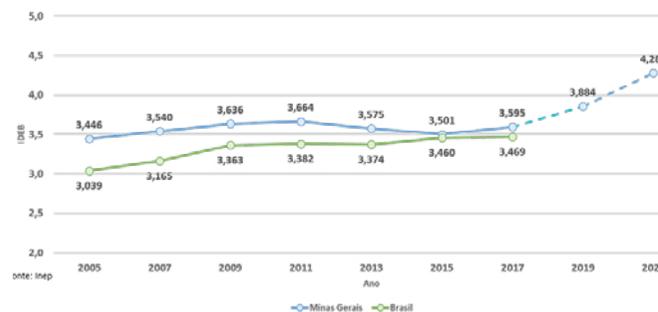
## Ponto de partida: Metas de melhoria

O ponto de partida da parceria, tendo em vista a implementação e incorporação do modelo de gestão para o avanço contínuo - denominado Circuito de Gestão - é a definição de uma meta de melhoria educacional a ser atingida pela rede de ensino ao final de quatro anos, com degraus específicos para cada ano.

A partir da análise de resultados históricos da rede e da elaboração de cenários viáveis de melhoria, a Secretária de Educação e sua equipe definem uma meta de aprendizagem para o Estado que irá orientar estrategicamente a mudança ao longo dos próximos quatro anos.

Não há correções na meta final antes que esse período se esgote, pois trata-se de um compromisso coletivo e estratégico. Para as metas anuais existe possibilidade de ajustes em curso, uma vez que a divulgação delas acontece sempre no início de cada ano letivo. As metas anuais definidas para a rede são desdobradas em metas para as escolas e para as regionais.

### Em Minas Gerais definiu-se como meta alcançar o IDEB de 4,28 em 2021.



Com base no horizonte projetado foram desdobradas metas para cada uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs) e para o conjunto das escolas de Ensino Médio

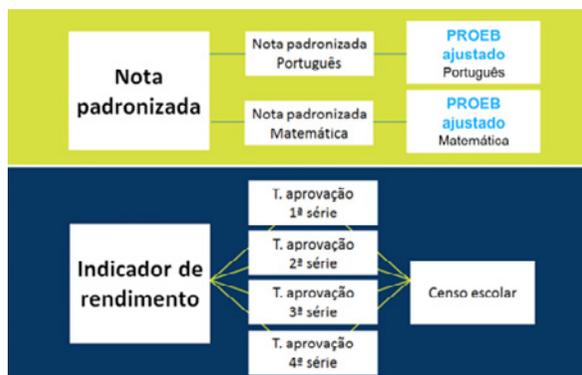
### Como chegamos às metas anuais?

Conforme visto, o Jovem de Futuro oferece projeções dos resultados de Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) para todos os Estados, levando-se em conta a tendência histórica de cada um. É possível ver onde se chegaria caso a trajetória histórica se mantivesse, refletir sobre o quanto se deseja melhorar e avaliar se algum Estado conseguiu

tamanha melhora no passado. A meta definida pelo Estado no escopo da parceria abarca dois biênios consecutivos de IDEB. Para desdobrar a meta estadual ao final de quatro anos em metas anuais para a secretaria, as regionais e as escolas dos Estados precisam garantir que existam informações anuais sobre as aprendizagens em Língua Portuguesa e Matemática ao final do Ensino Médio, e que estejam alinhadas à mesma escala do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), que é bianual.

Por isso, em Minas Gerais, para a projeção das metas anuais considerou-se os resultados do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB) e do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE). O PROEB é uma avaliação anual e censitária que avalia os estudantes do 5.º e 9.º anos do Ensino Fundamental e da 3.ª série do Ensino Médio. Essas informações anuais sobre as aprendizagens foram combinadas às taxas de aprovação e deram origem a um indicador análogo ao IDEB, denominado em Minas Gerais de IDEB Minas. O IDEB Minas foi ainda ajustado ao valor do IDEB, posto que, embora comparáveis, há diferenças entre as provas nacional e local. Em anos ímpares, é possível comparar ambos os resultados.

## IDEB Minas



Com o ajuste das proficiências, o IDEB Minas se torna comparável ao IDEB. Isso possibilita o acompanhamento anual do desempenho da rede e a definição da meta por escola.

A meta anual das regionais é uma agregação das metas de suas escolas, da mesma forma que a meta da secretaria é uma agregação das metas de todas as escolas da rede.

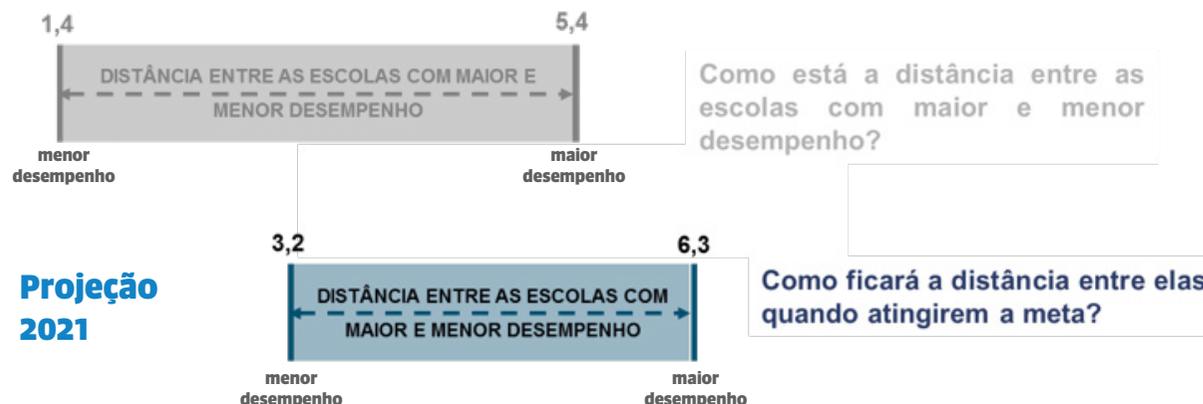
### IDEB Minas - Metas anuais

Base	2016	2017	2018
3,66	3,67	3,60	3,70
2019	2020	2021	Média
3,88	4,07	4,28	4,08

## Equidade

A repartição do desafio global da rede em desafios específicos para cada escola não é neutra. O desafio é relativamente mais ousado para as escolas com desempenho acadêmico mais baixo. O argumento de que essas escolas deveriam receber metas mais baixas posto que estão em contextos desfavoráveis é, na verdade, mantenedor de desigualdade. Para virar o jogo, as regionais e a própria secretaria devem se corresponsabilizar por essa grande melhora, priorizando o atendimento dessas escolas com programas e investimentos.

Linha de base para a projeção:  
IDEB\* (SAEB 2017) 2016, 2017 e 2018



# AÇÕES IMPLEMENTADORAS



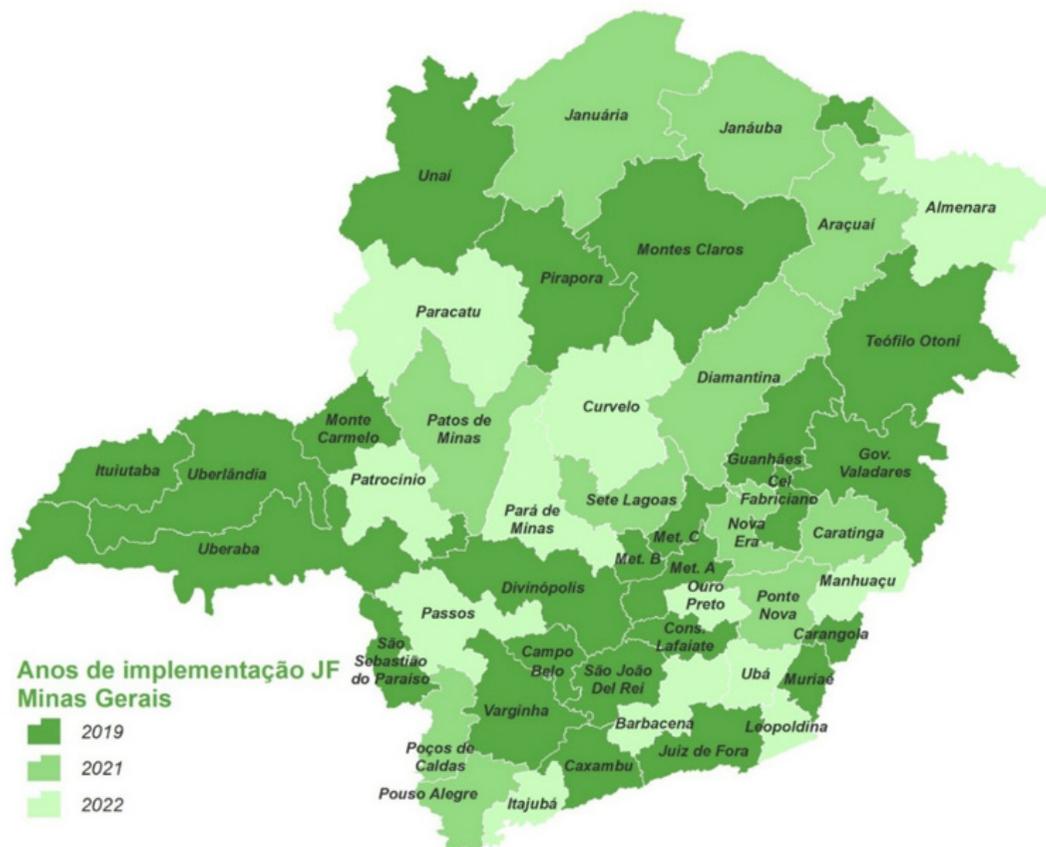
Escola José Mesquita de Carvalho - foto tirada pela diretora Cyntia Pinheiro Chagas.

A parceria entre a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e o Instituto Unibanco se dá com o objetivo de implantação e implementação do modelo de gestão para o avanço contínuo, a serem realizadas nas instâncias da rede pública estadual de Ensino Médio regular: SEE, Superintendências Regionais de Ensino e escolas.

Considerando a avaliação de impacto, a necessidade de aprendizado (todos os profissionais precisam se apropriar de repertórios e realizar o Circuito de Gestão como forma de aprender na prática) e a heterogeneidade da rede, o processo de implementação se faz por etapas, chegando a toda a rede em 2022:

2020	2021	2022
24 Superintendências Regionais de Ensino 450 inspetores escolares 1.343 escolas 438.516 mil estudantes = 66% das matrículas	+ 11 Superintendências Regionais de Ensino + 118 inspetores escolares + 585 escolas + 135.658 mil estudantes = 86% das matrículas	+ 12 Superintendências Regionais de Ensino + 192 inspetores escolares + 387 escolas + 94.545 mil estudantes = 668.719 mil estudantes de ensino médio

**Em 2022 a estratégia Jovem de Futuro estará em toda a rede estadual de Ensino Médio, que atualmente representa 47 regionais, 760 inspetores, 2315 escolas e 668.719 mil estudantes.**



Para conhecer a metodologia que definiu a ordem de entrada das regionais no programa, ver a seção “Avaliação e Produção de conhecimento” na página 25 deste relatório.

O desenho de implantação e implementação do Jovem de Futuro conta com um período de oito anos, divididos em: três anos de implementação para o avanço contínuo e avaliação de impacto, três anos de consolidação e dois anos de sustentação.

No entanto, não é possível formalizar uma parceria com esta duração, uma vez que a cada quatro anos é necessário pactuar a continuidade da parceria com o governo que assumirá a gestão do Estado no novo mandato. A formalização prevê, portanto, a duração de quatro anos com perspectiva de continuidade para mais quatro anos a depender dos arranjos institucionais.

### Implantação e implementação do Jovem de Futuro



As ações implementadoras são: governança, formação, assessoria técnica, mobilização, avaliação e produção de conhecimento. Tais ações serão detalhadas a seguir.

# AÇÕES IMPLEMENTADORAS

## Governança



**Governança é o processo que confere autoridade a um grupo que toma decisões sobre a visão estratégica, os objetivos gerais, as políticas e a prestação de contas à sociedade.**

O principal pressuposto das ações organizadoras da governança no escopo da parceria é que o encontro sistemático dos tomadores de decisão na secretaria, para que avancem na implementação do Circuito de Gestão, acaba por gerar um ciclo virtuoso que afeta positivamente a própria governança interna.

No Jovem de Futuro, a governança compõe-se de:

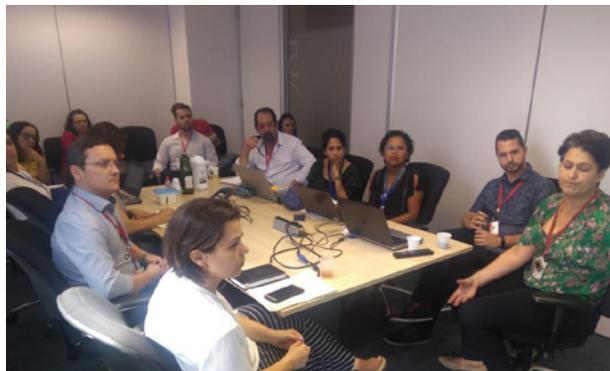
- Pactuação e viabilização:  
Série de reuniões iniciais para conectar o programa à estratégia de governo e à política educacional;  
Assinatura do Termo de Parceria.
- Grupos tomadores de decisão:  
Comitês de Governança;  
Comitês Táticos;  
Comitês Operacionais.

## Pactuação e viabilização

O processo de pactuação e viabilização em Minas Gerais disparou uma sequência de diálogos e encontros. Tais encontros envolveram o governo mineiro, de forma a imprimir caráter estratégico à parceria. Afinal, a adesão ao programa traz compromissos para o Estado e para cumpri-los é preciso garantir condições de mobilização em torno da melhoria da aprendizagem. Os recursos locais devem cobrir atividades da rede no âmbito do Circuito de Gestão, tais como visitas técnicas dos inspetores escolares, deslocamentos dos profissionais de educação para formações, reuniões e etc. Não há qualquer transferência de recursos dos Estados para o Instituto Unibanco e nem desse para os Estados.

Outros encontros envolvendo as mais altas lideranças da SEE foram dedicados à análise de resultados históricos da rede e à elaboração de cenários viáveis de melhora. O objetivo foi definir uma meta de aprendizagem para o Estado que oriente estrategicamente a mudança ao longo dos próximos quatro anos.

Definidos os cenários de melhora, a equipe se ocupou da operação, passando por temas



como: compatibilização dos processos do Circuito de Gestão à agenda da rede estadual; expectativas para atuação dos inspetores escolares, dos superintendentes regionais e dos diretores escolares; planejamento das ações disparadoras do Circuito de Gestão e conexão do circuito com outras políticas da secretaria, além da compatibilização e integração dos sistemas.

Em paralelo, um termo de parceria entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação foi produzido, validado e encaminhado para assinatura. Nele estão assinaladas todas as responsabilidades de cada parte.

Em Minas Gerais a pactuação e a viabilização ocorreram de fevereiro a agosto de 2019, culminando na publicação do Termo de Parceria no dia 07 de agosto.

## Grupos tomadores de decisão

O comitê de governança reúne a Secretária de Educação e demais lideranças da SEE, a equipe técnica da secretaria designada para o programa e gestores do Instituto Unibanco, incluindo o Superintendente.

Cabe a esse grupo monitorar e avaliar o funcionamento da estratégia e da parceria, com atenção à implementação do Circuito de Gestão e ao bom andamento das ações disparadoras.

Em 2019 foram realizados três Comitês de Governança, nos dias 05/04/19, 09/07/19 e 25/10/19.



## Comitês de Governança

### 1º Comitê de Governança - 05/04/19

Pauta:

- Evolução do IDEB;
- Componentes do IDEB;
- Aprofundando o fluxo;
- Aprofundando a proficiência.
- Cenários para o IDEB;
- Cenários de implementação;
- Premissas.

Os principais encaminhamentos desse Comitê foram referentes à análise e definição dos cenários de melhoria (metas 2019 - 2022) para a rede estadual de Ensino Médio e também ao compartilhamento das premissas da parceria e dos cenários de implementação (definição da abrangência considerando fases de implementação). Questões relativas à avaliação de impacto também foram tratadas nesse Comitê.

### 2º Comitê de Governança: 09/07/19

Pauta:

- Linha do tempo das ações realizadas (abril a julho);
- Metas;
- Inspeção e supervisão;
- Avaliação de impacto;

- Circuito de Gestão;
  - Mobilização e comunicação;
  - Governança;
  - Cronograma.
- O destaque desse Comitê foi a pactuação referente às metas para a rede estadual de Ensino Médio (da rede, das SREs e escolas) e alinhamentos referentes às ações disparadoras como: formação (dos inspetores escolares, gestores e técnicos das SREs e da SEE etc.), mobilização (seminário de lançamento da parceria) entre outras.

### 3º Comitê de Governança - Data: 25/10/19

Pauta:

- Nosso desafio 2019-2021;
- Realizações e desafios de 2019;
- Perspectiva 2020-2022;
- Mais um desafio educacional do contexto mineiro;
- Cronograma.

Os principais destaques desse Comitê foram as perspectivas de fortalecimento da atuação integrada entre áreas da SEE na articulação com o Jovem de Futuro e Circuito de Gestão (criação de grupos de trabalho sobre avaliação de impacto, para planejamento do circuito e ações implementadoras 2020 etc.).

Destaca-se, também, a decisão de criação de um protocolo que integre os modelos de gestão da Escola da Escolha (parceria SEE e Instituto de Corresponsabilidade pela Educação - ICE) e do Circuito de Gestão para as escolas de tempo integral.

## Comitê Operacional

O Comitê Operacional tem por objetivo geral solucionar os problemas de implementação do Circuito de Gestão atuando para:

- Garantir as condições políticas, técnicas, materiais e estruturais para implementação do Circuito de Gestão em toda a rede;
- Identificar problemas de escopo, prazo e qualidade das ações implementadoras.

Em Minas Gerais, os Comitês Operacionais ocorrem quinzenalmente, com a participação das superintendentes de: Políticas Pedagógicas, Avaliação Educacional e Organização Escolar e Informações Educacionais; coordenador da Escola de Formação, diretor de Ensino Médio, diretora de Avaliação Educacional, diretor de Avaliação de Aprendizagens

e a equipe da Coordenação de Gestão Educacional.

Em 2019 foram realizados três Comitês Operacionais, nos dias 04 e 18/10/19 e 07/11/19.

### 1º Comitê Operacional - 04/10/19

Pauta:

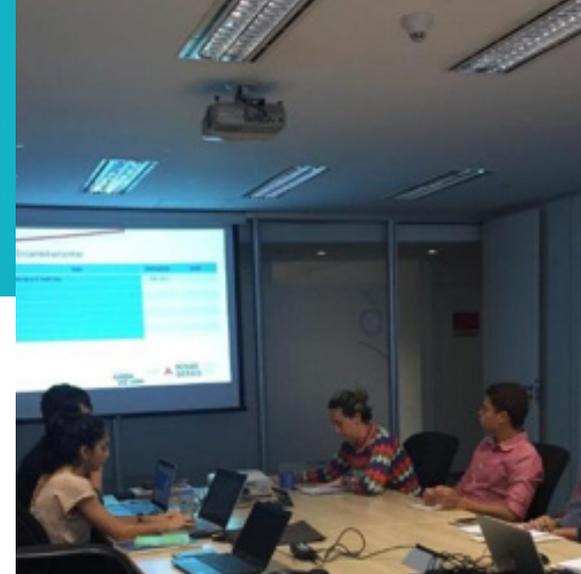
- Monitoramento das ações - Sistema de Gestão de Projetos (SGP);
- Articulação das agendas cruciais do Circuito de Gestão;
- Avaliação de Impacto: reorganização dos núcleos de inspeção, definição da participação das escolas de EMII, atualização dos dados dos inspetores designados, cadastro das escolas de EM;
- Articulação com a Escola de Formação - estratégias de sustentabilidade das formações;
- Monitoramento dos encaminhamentos da Reuniões de Trabalho (RT);
- Efetivação dos encaminhamentos da Reunião de Gestão Integrada (RGI)
- Organização da agenda de visitas às SREs.

Destaques desse Comitê referem-se à ampliação da participação das lideranças da SEE nas reuniões (com a decisão de convidar as Superintendentes de Avaliação



**Comitê Operacional busca solucionar problemas na implementação do Circuito de Gestão**

**Objetivo do Comitê Tático é conferir agilidade no enfrentamento de riscos**



Educacional e Organização Escolar e Informações Educacionais); a necessidade de organizar as agendas das atividades do Circuito de Gestão com o Superintendente de Planejamento e Finanças e outras questões relativas as escolas de tempo integral, a avaliação de impacto e aos encaminhamentos decorrentes da RT de Metas da SEE.

### **2º Comitê Operacional -18/10/19**

Pauta:

- Atualização dos Encaminhamentos do 1º Comitê Operacional;
- Atualização dos Encaminhamentos da RT de Metas;
- Informes gerais da implantação do Jovem de Futuro;
- Organização da agenda de visitas às 24 SREs que implantam o Jovem de Futuro a partir de 2019;
- Apresentação da Plataforma Foco. Nesse Comitê foi encaminhada a elaboração de documento orientador do Programa Gestão pela Aprendizagem (política da secretaria que contempla o Jovem de Futuro e o Circuito de Gestão) e de documento de orientação quanto à realização do SAEB e SIMAVE para ser encaminhado às SREs e escolas. Além disso, foram tratadas questões relevantes sobre

as escolas prioritárias (levantar atendimento do reforço escolar); sobre a orientação para o 4º conselho de classe, tendo em vista o combate à cultura de reprovação e sobre organização dos Setores de Inspeção das 47 SREs.

### **3º Comitê Operacional - 07/11/20**

Pauta:

- Atualização dos encaminhamentos do 1º e 2º Comitês Operacionais;
- Atualização dos encaminhamentos da RGI de Metas;
- Apresentação da Plataforma Foco;
- Monitoramento da implantação do Jovem de Futuro.

Um destaque desse Comitê foi a discussão e as decisões relativas aos encaminhamentos definidos na RGI de Metas, realizada com o grupo gestor das SREs. Também foi discutido o empenho de recurso financeiro, no exercício de 2019, e a necessidade da SEE orientar as regionais para fazerem o empenho considerando o cumprimento dos prazos. Foi solicitada a preparação de um relatório com justificativa da não realização das visitas do Circuito de Gestão por alguns inspetores escolares, com averiguação dessas

informações – quando necessário - nos setores da SEE, com o envolvimento da assessoria da inspeção escolar. Além disso, pontuou-se a necessidade de incluir os dados das avaliações processuais (disponíveis no SIMAVE) no grupo de trabalho de monitoramento.

## **Comitê Tático**

As reuniões do Comitê Tático têm periodicidade mensal e contam com a participação do Secretário Adjunto e demais lideranças da SEE. Sua finalidade é conferir agilidade no enfrentamento de riscos, dadas as dimensões e complexidades da rede de ensino de Minas Gerais.

### **1º Comitê Tático - 20/11/20**

Pauta:

- Apresentação da estrutura de governança da parceria;
- Apresentação dos encaminhamentos da RGI de Metas;

- Apresentação dos estacionamentos do processo formativo (inspetores escolares e equipe gestora das SREs);
- Informes gerais da implantação do Jovem de Futuro.

Nesse Comitê foi apresentada à Subsecretária de Educação Básica, bem como para os demais presentes, a proposta de retorno às SREs quanto aos encaminhamentos da RGI de metas, bem como as demandas mapeadas durante os encontros de formação (as questões do “estacionamento”). Outra importante decisão foi apresentar o conceito de aula dada, bem como evidências (resolução 2097) no documento que explicita o Programa Gestão pela Aprendizagem. Também foi discutida a proposta de monitoramento da Coordenação de Gestão Educacional, destacando as interações e implicações com a Assessoria de Inspeção Escolar.



**Formação SEE: Protocolos do Circuito de Gestão: Metas e Planejamento**

## Formação

**A estratégia de formação se organiza num percurso com objetivo de proporcionar conhecimento técnico-conceitual que fomenta a reflexão e instrumentaliza a prática de gestores de diversas instâncias.**

O conjunto de conceitos e técnicas versa sobre gestão para o avanço contínuo e resultados de aprendizagem. É ofertado presencialmente em encontros e oficinas; e a distância, em ambiente virtual de aprendizagem e plataforma autoinstrucional.

A estratégia formativa do Jovem de Futuro entende que a melhor formação em serviço é aquela que privilegia a didática baseada na valorização da experiência prática dos gestores. Dessa forma, os cursos e oficinas presenciais, além dos módulos a distância, oferecidos aos gestores e outros profissionais das escolas, regionais e secretaria, se baseiam não somente em exemplos concretos e discussões sobre a prática, mas apoiam-se em protocolos e ferramentas de gestão, que indicam um caminho possível para uma atuação mais consequente.

Dessa forma, o Jovem de Futuro oferece o percurso formativo denominado Gestão para Avanço Contínuo da Educação para os

diretores e especialistas em educação básica das escolas. Além disso, são ministradas oficinas em protocolos do Circuito de Gestão para inspetores escolares e equipes gestoras da SEE e das regionais. Nas regionais, a equipe gestora é composta pelo superintendente regional de ensino, diretor regional de ensino, coordenador de inspeção escolar e analista educacional.

Também estão previstas (a partir de 2020, inicialmente para um recorte da rede, conforme definições da avaliação de impacto) formações específicas na dimensão pedagógica, voltadas aos analistas da SEE e das regionais, diretores escolares e especialistas em educação básica.

### **Em 2019, foram realizadas as seguintes formações:**

#### **Encontro com Coordenadores de Inspeção Escolar - 23 de julho**

O encontro contou com a colaboração dos coordenadores de inspeção das SREs metropolitanas A, B e C. Foram realizadas três reuniões para a elaboração do planejamento do encontro.

Objetivos:

- Compartilhar informações sobre o Jovem de Futuro e seus repertórios - Gestão Para o Avanço

Contínuo e Circuito de Gestão - promovendo um espaço de diálogo e leitura crítica dos profissionais que atuam nas SREs;

- Compartilhar o Jovem de Futuro como parte da estratégia/programa da SEE para fortalecer a gestão escolar e educacional, a fim de garantir a permanência e melhoria de aprendizagem, com equidade, de todos os estudantes do Ensino Médio;
- Contribuir para a construção de um repertório comunicativo comum entre os profissionais das SREs, tendo em vista produzir efeitos de pertencimento e engajamento em relação ao Jovem de Futuro e à estratégia/programa da SEE para a gestão escolar e educacional.

Público-alvo:

- Coordenadores de inspeção

Participantes:

- 37 pessoas (24 coordenadores e 13 técnicos da SEE)

Carga horária: 8 horas

#### **Oficina de Protocolo: Metas e Planejamento (para inspetores escolares) - de 6 a 9 de agosto (1ª turma) e de 13 a 15 de agosto (2ª turma)**

Objetivo:

- Gerar apropriação de repertórios da gestão para o avanço contínuo e do método Circuito de Gestão; abordar papel do agente do Circuito de Gestão e protocolos de metas e planejamento.

Público-alvo: Inspetores escolares  
Participantes: 507 pessoas (462 inspetores escolares e 45 analistas educacionais da SEE)

Carga horária: 24 horas

#### **Oficina de Protocolo: Metas e Planejamento (para as SREs) - 27 a 29 de agosto**

Objetivo:

- Gerar apropriação de repertórios da gestão para o avanço contínuo e do método Circuito de Gestão: protocolos de metas e planejamento.

Público-alvo: Grupo gestor das Superintendências Regionais de Ensino (superintendente, diretor regional educacional, coordenador de inspeção e analista educacional)

Participantes: 121 pessoas (24 superintendentes, 24 diretores regionais educacionais, 24 coordenadores de inspeção, 39 analistas educacionais das SREs e 10 analistas educacionais da SEE).

Carga horária: 24 horas

#### **Oficina de Protocolo: Metas e Planejamento (para a SEE) - 03 a 04 de setembro**

Objetivos:

- Gerar apropriação de repertórios da gestão para o avanço contínuo e do método Circuito de Gestão para fortalecer os processos de corresponsabilização da gestão educacional.

Público-alvo: Equipe técnica da SEE

Participantes: 32 analistas educacionais da SEE

Carga horária: 16 horas

#### **Oficina de Protocolo: Planejamento II, Execução e SMAR (para SREs) - 24 a 26 de setembro**

Objetivo:

- Gerar apropriação de repertórios da gestão para o avanço contínuo e do método Circuito de Gestão para fortalecer os processos de corresponsabilização da Gestão Educacional.

Público-alvo: Grupo Gestor das Superintendências Regionais de Ensino

Participantes: 106 pessoas (24 superintendentes, 24 diretores regionais educacionais, 24 coordenadores de inspeção, 29 analistas educacionais e 05 analistas educacionais da SEE).

Carga horária: 24 horas

#### **Oficina de Protocolo: Execução e SMAR (para inspetores e analistas educacionais) - 01 a 03 (1ª turma), e 08 a 10 de outubro (2ª turma)**

Objetivo:

- Gerar apropriação de repertórios da gestão para o avanço contínuo e do Circuito de Gestão: protocolo de execução e Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR).



Público-alvo: Inspetores escolares e analistas educacionais das SREs

Participantes: 490 pessoas

Carga horária: 24 horas

#### **Oficina de Protocolo: Planejamento II, Execução e SMAR (para SEE) - 17 e 18 de outubro**

Objetivos:

- Gerar apropriação de repertórios da gestão para o avanço contínuo e do método Circuito de Gestão para fortalecer os processos de corresponsabilização da gestão educacional.

Público-alvo: Equipe técnica da SEE  
Participantes: 16 analistas educacionais da SEE representantes de diversos setores

Carga horária: 16 horas

AÇÕES IMPLEMENTADORAS

## Mobilização

O engajamento na mudança depende da motivação intrínseca das pessoas, isto é, de seu compromisso genuíno com uma causa. O debate sobre gestão nos dias de hoje indica que, sem um envolvimento subjetivo e profundo com o trabalho, sem que o trabalho traga um senso de autorrealização, não é possível mover grandes resultados.

Para aguçar a motivação intrínseca das pessoas, o Jovem de Futuro aposta em: manter vivo um senso ético de que as coisas precisam mudar porque a educação é um direito muito importante na vida das pessoas; criar um clima de confiança e colaboração entre pares e atores nas demais instâncias e fazer acreditar que cada um é capaz de contribuir para a mudança.

A promoção de seminários estaduais e a realização de encontros nas e entre as escolas e regionais compõem as iniciativas de mobilização da rede de ensino. As iniciativas têm como perspectiva criar oportunidades de encontro entre os profissionais da educação, incentivando o diálogo e o compartilhamento de experiências, além de fortalecer o sentimento de pertencimento e corresponsabilização em relação desafios da rede de educação e sua superação.

## Encontros nas escolas

### Visita à Escola Domingos Ornelas, da SRE Metropolitana C

Data: 13 de junho

Objetivo: Estabelecer maior contato com a realidade da gestão escolar de Minas Gerais, no intuito de tornar a implementação do Circuito de Gestão mais aderente ao contexto educacional mineiro.

Participantes: 10 pessoas (02 representantes do Instituto Unibanco e 08 analistas educacionais da SEE)



### Visita à Superintendência Regional de Ensino Metropolitana B

Data: 14 de junho

Objetivo: Estabelecer maior contato com a realidade da gestão educacional de Minas Gerais, bem como conhecer o trabalho dos inspetores escolares, no intuito de tornar a implantação do Circuito de Gestão mais aderente ao contexto educacional mineiro.

Participantes: aproximadamente 25 pessoas (02 representantes do Instituto Unibanco e 23 inspetores escolares)



# Seminários Estaduais

## 1º Seminário de Gestão Educacional do Ensino Médio

Realizado no dia 7 de agosto, na Cidade Administrativa do governo mineiro, o evento marcou o lançamento da parceria entre o Instituto Unibanco e a SEE para a implementação do programa Jovem de Futuro no Estado. Na ocasião, o governador Romeu Zema se mostrou confiante nos bons resultados da parceria. "O Instituto Unibanco está nos trazendo as melhores práticas, aquilo que já funcionou", afirmou.

Já a Secretária de Educação, Julia Sant'Anna, ressaltou que o programa do governo estadual Gestão pela Aprendizagem, que conta agora

com a parceria do Instituto Unibanco, tem como foco o aprimoramento da gestão escolar. "É uma gestão pela aprendizagem. Ao desenvolver o programa, também aprenderemos nesse processo."

Ricardo Henriques, Superintendente do Instituto Unibanco, destacou que os métodos propostos pelo Jovem de Futuro são adaptáveis a diferentes realidades e, por isso, são eficazes. "Em todas as experiências em que fomos parceiros, conseguimos ajudar a conduzir, de forma cocriada, soluções de gestão que têm alguns imperativos metodológicos muito definidos, mas que se configuram às realidades específicas e permitem que os jovens se mantenham na escola, que seja reduzida a evasão e que aumente a aprendizagem."



## Newsletter

Todos os seminários incluem o envio de publicações sobre o evento para os participantes e também para as escolas e Regionais. Antes do encontro, uma newsletter informa sobre os temas que serão tratados, quais serão os painéis, debates ou outras atividades programadas. Depois do seminário, novas edições com a cobertura do evento são enviadas.



AÇÕES IMPLEMENTADORAS

# Assessoria Técnica



**Encontro de Compromisso com as Metas realizado pela SEE com o apoio do IU. O encontro contou com a presença dos superintendentes regionais das 47 SREs da rede educacional de Minas Gerais e da Secretária de Educação, Julia Sant'Anna; da Subsecretária de Educação Básica, Geniana Faria; e da Superintendente de Políticas Pedagógicas, Kellen Senra.**

**A assessoria técnica compõe-se de ações de apoio técnico para instituir o Circuito de Gestão na secretaria e regionais, de produção de estatísticas necessárias e gerenciamento do sistema de informações do programa.**

Trata-se de gerar apoio para implementar a estratégia junto à secretaria, se corresponsabilizando pelos resultados e assegurando que as ferramentas e os dados relevantes chegarão até a ponta. Afinal, é durante esse período que surgem os imprevistos, as dúvidas, as necessidades e a identificação do que precisa ser adaptado.

A presença de uma equipe local do Instituto Unibanco na secretaria traz agilidade para sanar as dificuldades, compreender o que precisa ser feito e fazer a comunicação fluir. Esse ritmo é importante para manter elevado o nível de motivação de todos, pois é comum observar desânimo diante de obstáculos.

As ações de assessoria técnica realizadas em Minas Gerais foram:

- Rotina de interlocução e apoio direcionado para a implementação dos processos do Circuito de Gestão na secretaria (reuniões de trabalho e reuniões de gestão integrada) e seu monitoramento;

## AÇÕES IMPLEMENTADORAS

# Avaliação e Produção de Conhecimento

- Estudos estatísticos para definição de metas de melhoria educacional para toda a rede;
- Produção de informações e análises da participação dos estudantes no SAEB sobre questões implicadas às desigualdades educacionais no Estado, entre outras.

Além disso, em Minas Gerais, a assessoria técnica também configurou grupos de trabalho, compostos por profissionais da secretaria e do Instituto Unibanco e outros parceiros:

- Grupo de trabalho de monitoramento do Circuito de Gestão;
- Grupo de trabalho da avaliação de impacto;
- Grupo de trabalho para integração de diferentes iniciativas da secretaria voltadas à gestão escolar, como os Itinerários Avaliativos – estratégia instituída pela Secretaria e utilizada pelas escolas para construção de seus Planos Político-Pedagógicos e seus desdobramentos em Planos de Ação –, e o Modelo da Escola da Escolha, desenvolvido pelo Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE) para as escolas de tempo integral.

Da mesma forma que o método Circuito de Gestão incentiva o aprimoramento constante das práticas dos gestores da educação, o programa Jovem de Futuro também é aprimorado a partir da geração de conhecimento que se faz ao longo do caminho. Fundamentado em uma teoria da mudança viva, que identifica todos os canais relevantes transmissores do impacto do programa, e a partir de informações variadas, as hipóteses sobre o funcionamento do Jovem de Futuro ganham constantemente mais precisão, orientando um redesenho consciente. E, assim, o programa vai ganhando mais potência para transformar a educação.

A melhor forma de produzir e gerir o conhecimento sobre o Jovem de Futuro é coletiva, juntando pessoas com diferentes perspectivas e formas de envolvimento com o programa. Dessa forma, participam deste grupo de conhecimento tanto acadêmicos de áreas variadas, como gestores do Instituto Unibanco próximos à implementação e ao desenho das ações, assim como os gestores nos próprios Estados parceiros, com ainda mais propriedade para avaliar os acontecimentos na ponta. Do lugar ocupado

por cada um, é possível ter perspectivas e análises relevantes que cocriam interpretações e a narrativa sobre o que está acontecendo.

**As ações disparadoras da avaliação e gestão do conhecimento estão organizadas em duas frentes: instituição na secretaria do Comitê de Pesquisa e Avaliação e realização da avaliação de impacto com desenho experimental.**

## Comitê de Pesquisa e Avaliação

O comitê de pesquisa e avaliação na secretaria é instituído no segundo ano do programa. Os participantes devem ser técnicos das áreas estratégicas que assessoram diretamente a tomada de decisões do primeiro escalão. Caso o organograma da secretaria conte com áreas dedicadas à articulação com as universidades ou responsável pela análise de dados e produção de estudos, esses são parceiros ideais para a ação proposta. Da parte do Instituto Unibanco, além da equipe local, participam gestores de conhecimento.



## **Avaliação de impacto**

Há onze anos o Instituto Unibanco realiza avaliações para identificar e estimar o verdadeiro impacto do Programa Jovem de Futuro sobre o aprendizado e o fluxo escolar. Por meio das avaliações em larga escala, feitas em conjunto com os Estados parceiros, foi possível verificar, de forma consistente, um crescimento na proficiência de Língua Portuguesa e Matemática entre 3 e 6 pontos na escala SAEB<sup>1</sup>, e, recentemente, também foram identificadas melhorias na aprovação escolar.

Antes de comprovar e divulgar a efetividade do Jovem de Futuro, a avaliação de impacto surgiu com dois objetivos primordiais:

- Fortalecer o compromisso com a transparência no âmbito da política pública em educação, prestando contas à sociedade sobre a real contribuição do Jovem de Futuro para a melhoria nos resultados educacionais dos Estados;
- Desenvolver uma postura avaliativa de constante aprimoramento do Programa, capaz de produzir conhecimentos que resultem em reformulações e abram portas para novas análises e outros tipos de avaliação.

Nesse sentido, os Estados com os quais o Instituto Unibanco tem parceria são partícipes da geração de conhecimento no âmbito da política pública em educação, pautada na utilização de evidências para a tomada de decisão de nossos gestores. Os Estados

parceiros, portanto, constroem com o Instituto a estratégia de melhoria educacional contínua por meio do fortalecimento da gestão nas instâncias de educação.

### **Avaliação de impacto em Minas Gerais - inovações no desenho da avaliação de impacto do Jovem de Futuro**

Nos últimos onze anos, o Instituto Unibanco demonstrou que gestão escolar é absolutamente fundamental para a aprendizagem dos alunos, com resultados sólidos obtidos a partir de avaliação de impacto experimental. Essas evidências trouxeram grande contribuição para o debate científico em educação. A parceria com Minas Gerais possibilitará dar seguimento à aferição de impacto realizada historicamente desde a origem do programa e também ampliar a geração de conhecimento sobre os efeitos de uma boa gestão.

#### **Ao todo, a avaliação responderá a três perguntas:**

#### **A Em Minas Gerais, o impacto histórico do programa se mantém/é ampliado?**

Desde a primeira geração houve mudanças relevantes no desenho do Jovem de Futuro. Além disso, os Estados parceiros têm contextos políticos, institucionais e sociais muito diversos. A série histórica permitiu saber em que medida as mudanças de desenho foram

bem-sucedidas e se o programa tem sido capaz de afetar a gestão em meio a tamanha diversidade. Por outro lado, também será possível capturar o efeito sistêmico gerado pela intervenção articulada em três instâncias (secretaria, regional e escola). O impacto medido e disseminado até o momento levou em conta somente os efeitos da escola adotar o Circuito de Gestão. Em Minas Gerais, seremos capazes de capturar mais efeitos.

#### **B Qual a importância da gestão nas regionais de ensino para o progresso educacional de suas escolas?**

Sabemos tacitamente que uma regional com boa gestão é fundamental para que as escolas sob sua responsabilidade tenham boa performance. Afinal, dada a baixa autonomia administrativa das escolas brasileiras, muitos problemas locais exigem apoio e coordenação com as instâncias superiores. Esse efeito pode ser grande e nunca havia sido incorporado às estimativas históricas de impacto, uma vez que, nas edições anteriores, não foi possível isolar, por meio de experimento científico, o impacto proveniente de uma melhor gestão nas regionais de ensino.

Para responder a essa pergunta com precisão, seria preciso sortear regionais para comporem os grupos de tratamento (termo técnico que define o grupo que recebe o programa) e grupos de controle (termo técnico que define o grupo que não recebe o programa imediatamente),

em vez de escolas. Nas regionais selecionadas, o programa seria levado para elas e suas escolas. Contudo, nos Estados parceiros até 2018, o número de regionais - e a quantidade de escolas em cada uma delas - nunca havia sido grande o suficiente para viabilizar uma amostra com tais características. As grandes proporções de Minas Gerais permitiram que esse tipo de inovação fosse incorporado ao desenho da avaliação.

### **C Qual o impacto marginal (adicional) de práticas de gestão pedagógica em comparação com as demais práticas de gestão?**

A terceira pergunta de avaliação coloca o experimento do Jovem de Futuro no centro do debate atual sobre gestão em educação, o qual busca diferenciar os efeitos das práticas mais diretamente ligadas ao planejamento das aulas e ao desenvolvimento profissional dos professores de outras práticas mais gerais de gestão, como, por exemplo, perseguir metas, mobilizar as pessoas ou monitorar resultados.

Na literatura nacional e internacional, há ampla valorização do que se chama de competência para liderança instrucional, que se relaciona ao acompanhamento, por parte dos diretores de escola, do processo pedagógico, apoiando os professores e investindo no seu desenvolvimento profissional<sup>2</sup>. Não há evidências de natureza

experimental nessa discussão. Assim sendo, optou-se por reunir as ações de gestão pedagógica antigas e novas em protocolos de ações pedagógicas e sortear grupos de escolas que receberão esse tratamento adicional.

### **Desenho da amostra e distribuição dos tratamentos**

O desenho da avaliação de impacto em Minas Gerais precisou equilibrar duas exigências. Por um lado, foi desejável ao grupo que não irá receber o programa imediatamente tamanho estatisticamente adequado, a fim de garantir grande precisão às estimativas de impacto. Por outro lado, quanto maior fosse esse grupo, menor a possibilidade de ajudar a rede a dar um grande salto no IDEB de 2021, posto que boa parte das escolas e regionais ingressaria no programa apenas em 2022<sup>3</sup>.

Concretamente, Minas Gerais possui 47 superintendências regionais que, para fins da avaliação de impacto, foram divididas em 3 grupos:

- Menores: são 24 regionais que concentram 26% das matrículas de Ensino Médio;
- Maiores: são 12 regionais que concentram 54% das matrículas de Ensino Médio;
- Intermediárias: são 11 regionais que concentram 20% das matrículas de Ensino Médio.

#### **SREs menores: concentram menor número de matrículas**

**SRE Almenara**  
**SRE Barbacena**  
**SRE Campo Belo**  
**SRE Carangola**  
**SRE Caxambu**  
**SRE Conselheiro Lafaiete**  
**SRE Curvelo**  
**SRE Guanhães**  
**SRE Itajubá**  
**SRE Ituiutaba**  
**SRE Leopoldina**  
**SRE Manhuaçu**

**SRE Monte Carmelo**  
**SRE Muriaé**  
**SRE Ouro Preto**  
**SRE Pará de Minas**  
**SRE Paracatu**  
**SRE Passos**  
**SRE Patrocínio**  
**SRE Pirapora**  
**SRE São João del-Rei**  
**SRE São Sebastião do Paraíso**  
**SRE Ubá**  
**SRE Unai**

#### **SREs maiores: concentram maior número de matrículas**

**SRE Coronel Fabriciano**  
**SRE Divinópolis**  
**SRE Governador Valadares**  
**SRE Juiz de Fora**  
**SRE Metropolitana A**

**SRE Metropolitana B**  
**SRE Metropolitana C**  
**SRE Montes Claros**  
**SRE Teófilo Otoni**  
**SRE Uberaba**  
**SRE Uberlândia**  
**SRE Varginha**

#### **SREs intermediárias: concentram número intermediário de matrículas**

**SRE Araçuaí**  
**SRE Caratinga**  
**SRE Diamantina**  
**SRE Janaúba**  
**SRE Januária**  
**SRE Nova Era**

**SRE Patos de Minas**  
**SRE Poços de Caldas**  
**SRE Ponte Nova**  
**SRE Pouso Alegre**  
**SRE Sete Lagoas**



Para responder à primeira pergunta de avaliação, que nos permitirá completar a série histórica, optou-se por aleatorizar as 24 regionais menores e atender a metade delas e suas escolas no período entre 2019-2021.

A aleatorização das regionais se deu por meio de um processo de pareamento (as regionais foram agrupadas em duplas que guardam entre si semelhança no desempenho médio previsto de suas escolas<sup>4</sup>) e, posteriormente, esses pares foram sorteados de forma independente - o sorteio de cada par definiu quem receberá o programa imediatamente e após os três anos de avaliação. O resultado do sorteio das regionais segue abaixo:

**Regionais menores que recebem o programa a partir de 2019**

**SRE Campo Belo**  
**SRE Carangola**  
**SRE Caxambu**  
**SRE Conselheiro Lafaiete**  
**SRE Guanhães**  
**SRE Ituiutaba**

**SRE Monte Carmelo**  
**SRE Muriaé**  
**SRE Pirapora**  
**SRE São João del-Rei**  
**SRE São Sebastião do Paraíso**  
**SRE Unaí**

**Regionais menores que recebem o programa em 2022**

**SRE Almenera**  
**SRE Barbacena**  
**SRE Curvelo**  
**SRE Itajubá**  
**SRE Leopoldina**  
**SRE Manhuaçu**  
**SRE Ouro Preto**

**SRE Pará de Minas**  
**SRE Paracatu**  
**SRE Passos**  
**SRE Patrocínio**  
**SRE Ubá**

Esse é o desenho 1 de avaliação de impacto Minas Gerais (“desenho” traduz o jargão técnico “experimento”), que atenderá a 12 regionais com o Circuito de Gestão aprimorado desde sua última edição e e os protocolos de ação pedagógica. A outra metade de regionais e suas escolas não receberá ação alguma do programa até 2022. O contraste entre regionais e escolas que recebem o programa e as que não recebem o programa, nesse caso, completará a série histórica da avaliação de impacto do Jovem de Futuro.

Para ajudar a responder à segunda pergunta da avaliação - mensurar o impacto marginal de práticas de gestão pedagógica em comparação com as demais práticas de gestão - foi definido um outro desenho - denominado desenho 2 de avaliação de impacto. Esse desenho é formado pelas 12 regionais maiores, que concentram 54% das matrículas. Nesse desenho todas as 12 SREs e suas escolas receberão alguma atuação do programa. No entanto, a diferenciação virá da atuação dos inspetores nos seus núcleos de inspeção escolar (conjuntos

de escolas sob responsabilidade de cada inspetor).

Dentro de cada regional, teremos núcleos de inspeção cujo inspetor levará o Circuito de Gestão para as escolas sob sua inspeção (desenho 2a de avaliação), e núcleos de inspeção cujo inspetor levará o Circuito de Gestão mais os protocolos de ação pedagógica (desenho 2b de avaliação).

Analogamente ao desenho 1, foram feitos agrupamentos, mas, desta vez, dos núcleos de inspeção dentro de cada regional. O critério de agrupamento (pares ou trios) foi o mesmo: maior semelhança no desempenho médio previsto das escolas entre os núcleos de inspeção. Então, o sorteio definiu qual núcleo de inspeção receberá cada desenho da avaliação: 2a ou 2b.

Dessa forma, chegamos a uma amostra de tamanho razoável para a estimação dos impactos e, ao mesmo tempo, conseguimos garantir em 2021, ano de IDEB, a inclusão de ao menos 66% das matrículas de Ensino Médio no programa, ajudando a rede a atingir suas metas desafiadoras.

As regionais intermediárias estão, até esse momento, fora da implementação do programa, uma vez que o Estado está em fase de planejamento da ampliação de sua capacidade de atendimento. A previsão é que ingressem em 2021.



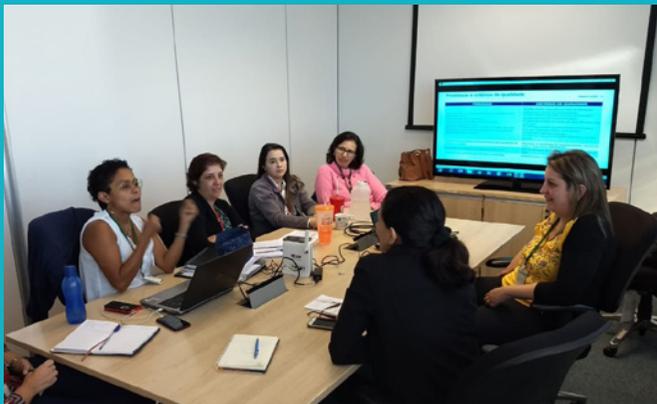
## NOTAS DE RODAPÉ

1 - Os desempenhos nos testes nacionais são expressos numa escala de proficiência, que varia de 0 a 500 pontos, com média de 250 e desvio-padrão de 25 pontos. O impacto do Jovem de Futuro representa quase uma série adicional no Ensino Médio em termos de aprendizagem em Língua Portuguesa, e mais que do que uma série adicional em Matemática. Para mais detalhes sobre a escala, ver em: <http://provabrasil.inep.gov.br/escalas-de-proficiencia>.

2 - FULLAN, Michael. The Role of the Principal in School Reform. Adaptado de: FULLAN, Michael. The new meaning of educational change. 3rd ed. Teachers College Press, 2001. LEITHWOOD, K., SEASHORE, K., ANDERSON, S., & WAHLSTROM, K. Review of research: how leadership influences student learning. New York: Wallace Foundation, 2004. ROBINSON, Viviane MJ; LLOYD, Claire A.; ROWE, Kenneth J. The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. Educational administration quarterly, v. 44, n. 5, p. 635-674, 2008.

3 - Lembrando que a janela de avaliação de impacto tem duração de três anos, seguindo o padrão histórico. Em Minas Gerais, a avaliação tem início em 2019 e, portanto, as escolas de controle ingressam somente em 2022.

4 - No caso de Minas Gerais, o desempenho é previsto com base nas seguintes variáveis: nível socioeconômico, número de alunos matriculados no Ensino Médio, nota média em Matemática no ano (t-3), isto é, em 2016, e nota média em Matemática no ano (t-4), isto é, em 2015.



**Reunião de alinhamento sobre avaliação de impacto com equipe da coordenação de gestão educacional da SEE**



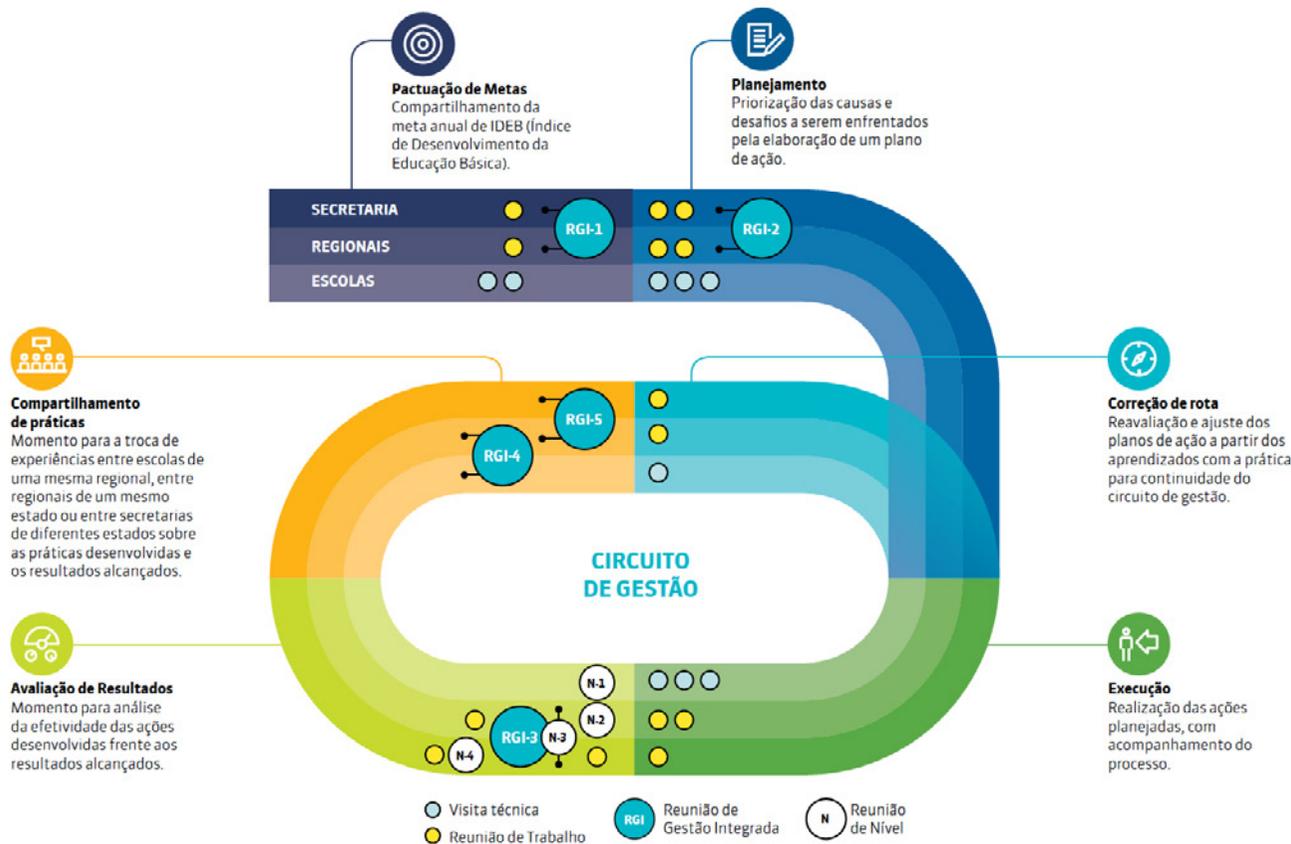
**Sorteio de avaliação de impacto realizado na SEE**

# CIRCUITO DE GESTÃO



O Jovem de Futuro apoia o setor público para que ele ofereça educação de qualidade e assegure o direito à educação, a partir de um processo de transformação contínuo.

Para tal, é proposto às redes parceiras a implementação de um método de trabalho chamado Circuito de Gestão, constituído por quatro etapas: (1) planejamento (o ponto de partida, que é o compromisso com as metas); (2) execução; (3) avaliação (conhecida como sistemática de monitoramento e avaliação) e (4) correção de rota (precedida pela reunião de boas práticas, que promove troca de experiências entre pares). O Circuito de Gestão é uma sequência de ciclos conduzidos de forma participativa e integra o trabalho das três instâncias administrativas: escolas, regionais e secretaria.



O Circuito de Gestão foi inspirado no método PDCA (Plan, Do, Check and Act) a partir da obra de W. Edwards Deming (2018). Adaptando a lógica do PDCA para o mundo escolar, temos a seguinte situação: cada nova prática pedagógica adotada ou reunião de planejamento realizada, ou ainda cada ação para melhorar as relações interpessoais ou engajar os alunos, precisa ser checada. "Vá e veja por você mesmo" significa avaliar o que aconteceu. Dependendo do resultado, se saberá qual o melhor passo seguinte. Organizar mentalmente o "tabuleiro de problemas" sobre os quais se está atuando ajuda a compreender por onde passa a transformação e revela a teoria da mudança que está por trás do pensamento do grupo.

O Circuito de Gestão é uma adaptação completa do método PDCA à educação pública brasileira e, nesse sentido, vai além de uma simples adequação de linguagem ao público. Os procedimentos foram customizados à nossa institucionalidade, incorporando métricas nacionais; o calendário letivo; a estrutura administrativa prevista na Lei de Diretrizes Básicas da Educação – LDB; o perfil e os conhecimentos típicos de nossos gestores; a cultura e a forma de funcionamento das escolas e secretarias; assim como os desafios socioeconômicos e ligados à desigualdade, os quais são enfrentados diariamente por nossos educadores.

A principal competência desenvolvida pelos gestores por meio da implementação do Circuito de Gestão é o “pensamento analítico”, uma vez que os envolvidos passam a: construir relações de causa e efeito mais próximas dos problemas reais, priorizar problemas e desenhar continuamente ações mais efetivas. Além de pensadores, os gestores são também líderes e, enquanto tal, precisam mobilizar professores e outros profissionais para que

se engajem na resolução dos problemas. Aos poucos, as práticas tornam-se mais efetivas e as relações interpessoais mais pautadas em confiança e altas expectativas, fazendo com que os resultados acadêmicos se elevem e os estudantes se desenvolvam.

O Circuito de Gestão está organizado em um cronograma trimestral, repetido três vezes durante o ano letivo, de modo a incentivar o acúmulo de conhecimento a partir da experimentação. Seguindo esse passo a passo, na etapa de correção de rota tem-se as reais condições de aprimorar os planos de ação, aproximando sucessivamente os gestores e suas equipes de seus objetivos de partida.

Importante destacar que o Circuito de Gestão não é prescritivo sobre quais problemas devem ser priorizados pelas escolas ou redes de ensino, nem sobre quais são as melhores ações para enfrentamento desses. Essas respostas são formuladas e aperfeiçoadas pelos próprios gestores e suas equipes, ao longo do processo instituído. Já o processo instituído, esse sim, é padronizado e organizado.

## Gestão para o avanço contínuo

### FOCO NO ESTUDANTE

**Torna o processo de atuação focado no estudante**

### COERÊNCIA INTERNA

**Alinha as ações das escolas, regionais e secretaria, pois é aplicado em todas as instâncias**

### APRENDER FAZENDO

**Amplia a capacidade de análise dos gestores a cada repetição do ciclo, aproximando eles dos problemas e soluções**



## Protocolos do Circuito de Gestão

O Circuito de Gestão é instituído nas três instâncias por meio de protocolos, que são documentos em formato passo a passo, disseminadores de uma sequência articulada de atividades bem definidas. Preveem o uso de indicadores específicos, formulários para registro de informações, roteiros de análise e de atividades, instruções para o uso do sistema de informações, criação de espaços de troca e discussão, além de atividades integradoras com as outras instâncias.

A padronização dos processos no Circuito de Gestão garante coerência e coordenação aos esforços em todo o sistema educacional, uma vez que cada instância precisa desempenhar bem o seu papel para que a escola funcione de forma adequada e tenha bons resultados. Além disso, o padrão oferece uma forma concreta de reorganização do trabalho, convidando todos a uma nova forma de fazer, mais analítica, coletiva e integrada. Permite ainda disseminar mais rapidamente, entre os profissionais recém-chegados, a nova forma de fazer gestão para o avanço educacional contínuo.

O fortalecimento da cultura para o avanço

educacional nas redes parceiras trará a necessidade de alterar os protocolos, o desenho e o funcionamento do Circuito de Gestão, a fim de contemplar novos desafios e tarefas. Essa adaptação não só é bem-vinda, mas aponta para a sustentabilidade do que se buscou alcançar por meio da parceria com os Estados. A demanda por alteração dos padrões do Circuito de Gestão, quando fundamentada, demonstra amadurecimento institucional.

Por fim, vale dizer que o ideal de avanço na educação é extensivo a todos os alunos, independente de raça, gênero e ambiente socioeconômico. Uma vez que educação é um direito humano, ninguém pode ser deixado para trás. A equidade é um valor inalienável a ser perseguido, com a ajuda do Circuito de Gestão. Assim, o programa Jovem de Futuro lança um olhar especial para as escolas com resultados acadêmicos mais baixos, identificadas como “prioritárias”. Essas precisarão de mais apoio para inserir a nova sistemática de trabalho em seu cotidiano e também requererão maiores investimentos físicos e humanos por parte da regional e da secretaria.

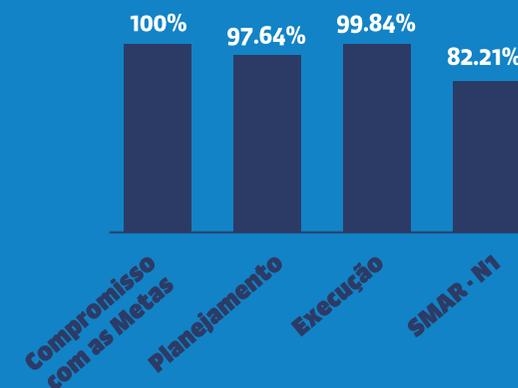
**Planejar, monitorar e avaliar são atividades tradicionais da vida escolar. O grande desafio é fazê-las gerar mais conhecimento para as equipes. A novidade está na instituição da etapa “correção de rota” e na tripla repetição do exercício ao longo do ano letivo. A percepção geral dos implementadores do Circuito de Gestão nas redes parceiras é que não há exatamente um trabalho adicional. Há uma nova forma de fazer, descrita como estruturante do pensamento e da prática, integradora e baseada em dados.**

### Circuito de Gestão em Minas Gerais

- ✍ **95,3%** de Planos de Ação executados pelas escolas
- ✍ **79,16%** de Planos de Ação executados pelas Regionais
- ✍ **67,4%** de Reuniões de Trabalho realizadas pelas Regionais
- ✍ **60,0%** de Reuniões de Trabalho realizadas pela SEE
- ✍ **66,6%** de Reuniões de Gestão Integrada realizadas pela SEE

### Percentual de visitas técnicas realizadas por etapa do Circuito de Gestão - MG 2019

Dados: 31/12/2019 - Sistema de Gestão de Projetos (SGP).



## Ponto de partida: **Compromisso com as metas**



SRE Teófilo Otoni realiza encontro de compromisso com as metas com os gestores das escolas

## **Etapa de planejamento**



SEE realiza Reunião de Gestão Integrada com grupos gestores das SREs

## **Etapa de execução**



Parceria: inspetora Norma Lucia Lopes da Silva e diretora Cynthia Pinheiro Chagas - Escola José Mesquita de Carvalho - SRE Metropolitana A



SEE realiza reunião de gestão integrada com grupos gestores das SREs



SEE realiza Reunião de Trabalho



Mobilização dos estudantes da Escola José Mesquita de Carvalho, de Belo Horizonte

## Observatório de Educação: Ensino Médio e Gestão

O Observatório de Educação é uma plataforma do Instituto Unibanco que apresenta análise de dados, referências documentais e acervo audiovisual com foco em Ensino Médio e Gestão em Educação no Brasil. Em suas sete seções é possível pesquisar e referenciar informações como: avaliação, clima escolar, currículo, diversidade, equidade, estrutura organizacional, fatores extracurriculares, finanças, treinamento, juventude, modalidades e níveis de práticas educativas e recursos humanos, entre outros.

A seção Em Debate oferece conteúdos selecionados e organizados no formato de coleções temáticas, elaborados por um processo de curadoria dos diversos tipos de materiais

disponibilizados na plataforma, em seções como o Centro de Documentação (CEDOC) e Educação em Números. O CEDOC é um acervo que reúne mais de cinco mil itens, dentre os quais é possível buscar por artigos, teses e entrevistas, por exemplo.

Indicadores educacionais, sociais e demográficos de fontes diversas são encontrados na seção Educação em Números, que também apresenta roteiros para a análise de indicadores educacionais. O Observatório de Educação foi desenvolvido para organizar e fornecer informações de maneira a facilitar o acesso e a interpretação dos dados educacionais não somente aos profissionais de educação, mas também a qualquer cidadão que se interesse pelo tema.



# Exposição fotográfica retrata cotidiano de gestores escolares de Estados parceiros do Jovem de Futuro

Entre os dias 07 e 23 de junho de 2019 o cotidiano dos diretores de escolas de várias partes do país ocupou o foyer do Museu da Imagem e do Som (MIS), em São Paulo (SP). A exposição fotográfica "Ser Diretor", realizada por iniciativa do Instituto Unibanco, foi composta por 40 imagens em preto e branco clicadas pelo fotógrafo e jornalista Eder Chiodetto. A cenografia foi inspirada no jogo de luz e sombra formado pelos cobogós – tijolos vazados comuns na arquitetura de escolas públicas.

Chiodetto viajou pelos seis Estados parceiros do Instituto Unibanco na implementação do Jovem de Futuro (na época, participavam do JF o Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Goiás, Pará e Espírito Santo) para conhecer a realidade dos gestores escolares e captar as

imagens para o projeto do livro "Ser Diretor: Uma Viagem por 30 escolas Públicas Brasileiras", lançado pelo Instituto Unibanco e disponível gratuitamente para download no site <http://livroserdiretor.org.br/>.

“Ao retratar o cotidiano de diretores de escolas públicas, reconhecidos pelo seu comprometimento e dedicação, procuramos tornar visível o poder transformador da gestão escolar. São profissionais da educação, como tantos no país que, mesmo em contextos desafiadores, conseguem construir vínculos com a comunidade escolar e tomar decisões que impactam positivamente na aprendizagem dos estudantes”, ressalta Ricardo Henriques, Superintendente do Instituto Unibanco.

Paralelamente à exposição, o Instituto Unibanco promoveu a série de debates "Olhares para a Educação Pública". Profissionais de diferentes áreas - da gestão escolar, da arquitetura, da literatura, da fotografia, da filosofia, da psicologia, do jornalismo e das artes plásticas – foram convidados a dialogar sobre a realidade das nossas escolas públicas e o papel da educação na sociedade que queremos construir. Alberto Machado Vieira (PI), Edna de Araújo Cunha (RN), Marilena Guimarães Lima (PA), Ramon Sant'Ana Barcellos (ES), Rosângela Nascimento da Silva (CE) e Weberson de Oliveira Moraes (GO) – diretores retratados no livro e na exposição – integraram o primeiro debate da série, no dia 14 de maio.



# Seminários Internacionais

## Gestão e Liderança para o Avanço Contínuo da Educação Brasileira



O seminário, realizado na capital paulista pelo Instituto Unibanco, em parceria com o Insper, aconteceu nos dias 13 e 14 de maio de 2019 e contou com a presença de especialistas nacionais e internacionais em liderança e gestão, secretários e outros integrantes das Secretarias de Educação parceiras do programa Jovem de Futuro.

O objetivo foi aprofundar a discussão sobre o conceito de gestão para o avanço contínuo, que sustenta a estratégia do Programa Jovem de Futuro, e avançar em temas relevantes para a Educação no Brasil, abordados nas seguintes mesas:

- Modelos de gestão para a educação em perspectiva comparada, em que o ex-Secretário Nacional de Educação

do Chile, José Weinstein, falou sobre a importância do papel de liderança dos diretores;

- Liderança, monitoramento e responsabilização: ampliando a coerência interna nas redes estaduais de educação, que contou com a apresentação de Linda Massey, do Ontario Principals' Council, sobre o modelo educacional e de liderança de Ontário (Canadá), e Sean Harford, do Ofsted, sobre o modelo de avaliação das escolas na Inglaterra;

- Uma breve reflexão sobre as características da gestão escolar em cada território, na qual o pesquisador Ricardo Madeira (FEA/USP) falou sobre a importância e os desafios de medir a qualidade da gestão escolar por meio de um instrumental;

- O Novo Ensino Médio e seus principais desafios de implementação contou com a participação da ex-secretária de Educação Básica do MEC, Katia Smole, que expôs as principais mudanças trazidas pela reforma e a importância do papel dos jovens nesse processo, e do economista-chefe do Instituto Ayrton Senna e professor no Insper, Ricardo Paes de Barros, que destacou a necessidade de mudar o atual Ensino Médio, que reproduz enormes desigualdades;

- Gestão para o avanço e os desafios do Ensino Médio, na qual Claudia Costin (FGV-RJ) trouxe provocações sobre desafios que o futuro traz para a educação no Brasil;

- Gestão da mudança em políticas públicas, em que Gabriela Lotta

(FGV-SP) apresentou os diferentes contextos de implementação de políticas públicas usando como base a Reforma do Ensino Médio;

- Implementação de mudanças e gestão para o avanço no Ensino Médio, que permitiu um espaço de debate entre os Secretários dos Estados JF;

- Gestão para o avanço em prol do uso eficiente de recursos, na qual participaram Cibele Franzese (FGV-SP) e Ursula Peres (EACH/USP), expondo respectivamente uma pesquisa sobre despesas com pessoal na educação e uma sobre o financiamento da educação, ambas relacionadas aos Estados brasileiros.



## Políticas Públicas e Gestão para uma Educação de Qualidade

O evento, aberto ao público, foi realizado pelo Instituto Unibanco, Insper e Camino Education, com apoio do British Council, e ocorreu no dia 15 de maio de 2019. O objetivo foi debater a importância das políticas públicas e de uma gestão com foco na qualidade da educação, na aprendizagem dos estudantes e em sua permanência na escola.

O evento contou com a participação dos seguintes palestrantes: Susan Fuhrman (Teachers College Columbia University), Douglas Ready (Teachers College Columbia University), Linda Massey (Ontario Principals' Council), Sean Harford (Ofsted), e Mirela Carvalho (Instituto Unibanco); e foi mediado por Letícia Lyle (Camino Education).

## Frente de Currículo e Novo Ensino Médio do Consed

Em 2019 o Instituto Unibanco apoiou a Frente de Currículo e Novo Ensino Médio do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), em parceria com Itaú BBA, Movimento pela Base, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Inspirare, Instituto Natura, Instituto Sonho Grande, Instituto Reúna e Oi Futuro.

Por meio da organização e mediação de encontros presenciais e a distância (webconferências) foi oferecido apoio às Secretarias Estaduais de Educação para formação, orientação e coconstrução com técnicos, visando a definição da arquitetura e a (re)elaboração dos currículos do Novo EM.

Foram realizados dois encontros presenciais. O primeiro, em junho, na cidade de São Paulo, contou com a presença de 150 técnicos das 27 Secretarias de Educação. Durante três dias, foram realizadas atividades práticas sobre o Novo Ensino Médio, BNCC, Itinerários de Áreas do Conhecimento, Ensino Profissional e Técnico e Arquitetura Curricular. Também foram entregues aos técnicos ferramentas relacionadas à escuta da comunidade escolar, levantamento de vocações e ativos locais e sobre condições de oferta. Nessa última, produzida pelo Instituto Unibanco, podem ser visualizados indicadores para auxiliar os gestores públicos no

planejamento do processo de implementação do Novo Ensino Médio.

No segundo encontro, realizado em Brasília no mês de agosto, estiveram presentes 108 técnicos de todas as Secretarias de Educação. As atividades foram desenhadas para propiciar trocas entre Estados, produções coletivas e aprofundamentos sobre os principais fundamentos do Novo Ensino Médio. Foram construídos alinhamentos e encaminhamentos importantes em relação à nova arquitetura curricular, incluindo os blocos de Formação Geral, Projeto de Vida, eletivas e aprofundamentos por área do conhecimento e formação

técnica e profissional. Todos os materiais e metodologias usados nos encontros estão disponíveis no site do Consed.

Para além das excelentes avaliações que recebemos por parte dos técnicos que participaram, estamos convencidos de que há maior conscientização dos desafios envolvidos na (re)elaboração dos currículos adaptados à Base Nacional Comum Curricular e na implementação do Novo Ensino Médio, e, ao mesmo tempo, muita vontade de continuar construindo estratégias para melhorar esta etapa de ensino.

## OUTRAS AÇÕES

# Caderno Gestão Escolar para Equidade

O Caderno da Gestão Escolar para Equidade foi desenvolvido a partir da experiência com as duas edições do Edital “Gestão Escolar para a Equidade - Juventude Negra” do Instituto Unibanco, em parceria com o Fundo Baobá e a UFSCar, gerando um repertório qualificado e um banco de boas práticas em relação à temática.

Este material convida a gestão educacional a se comprometer e a se engajar no debate das relações étnico-raciais entre estudantes, professores e comunidade escolar por meio do reconhecimento dos marcos legais para a promoção da equidade étnico-racial da área da educação, com destaque para a Lei 10.639/03. A lei torna obrigatório o ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana nas escolas de Ensino Fundamental e a implementação de ações que visem mitigar as desigualdades raciais existentes na escola.

Para isso, essa estratégia de intervenção propõe que a gestão educacional conheça um pouco o percurso histórico da agenda pró-equidade racial, realize uma autoavaliação sobre a temática no âmbito da gestão, considerando os seis eixos do Plano Nacional de Implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana, e implemente uma das trinta práticas que possam contribuir com o fortalecimento dessa discussão no espaço escolar.



# BALANÇO E PERSPECTIVAS



**O ano de 2019 disparou uma parceria marcada pela confiança, diálogo e aposta no fazer coletivo e na produção de bem comum. A parceria, que está ancorada na política estadual para o Ensino Médio, por meio do Programa Gestão pela Aprendizagem, deu passos na direção de mudanças necessárias para garantir que todos os estudantes mineiros permaneçam na escola, aprendendo e se desenvolvendo de modo pleno.**

Destacamos os esforços de diversos profissionais da rede - gestores escolares, especialistas de educação básica, inspetores escolares, analistas educacionais, técnicos da SEE - que se dedicaram em atividades que demandaram estudos, reflexões e atuação coletiva. Esses profissionais incluíram em seus fazeres novas práticas, muitas delas desafiadoras, dados os contextos laborais, econômicos e sociais nos quais estão inseridos.

Transformando obstáculos em oportunidades de aprendizagem e superação, secretaria, regionais e escolas implementaram as práticas do Circuito de Gestão, demonstrando rigor e persistência em fazer da gestão o vetor de ampliação da permanência e da aprendizagem dos jovens nas escolas de Ensino Médio.

Os investimentos para 2020 serão ancorados na recorrência do Circuito de Gestão, na corresponsabilização entre as instâncias e na inovação e criatividade dos profissionais. Sem dúvida, esta ancoragem demanda renovação de investimentos no desenvolvimento dos profissionais, na mobilização e comunicação com toda a comunidade escolar e na participação crescente dos jovens estudantes.

A transformação que se busca para o Ensino Médio mineiro já começou. E continuará determinada a consolidar uma gestão continuamente comprometida com o avanço do direito à aprendizagem de todos e todas os (as) estudantes de Minas Gerais.

# Equipe SEE / MG

## **Secretária de Estado de Educação**

Julia Sant'Anna

## **Secretário Adjunto**

Edelves Luna

## **Subsecretária de Desenvolvimento da Educação Básica**

Geniana Guimarães Faria

## **Superintendente de Políticas Pedagógicas**

Kellen Silva Senra Nunes

## **Diretor de Ensino Médio**

Gilmar Geraldo de Moraes Malta

## **Coordenadora de Gestão Educacional**

Kessiane Goulart Silva

## **Analistas Educacionais da Coordenação da Gestão Educacional**

Thiene Ferreira de Lourdes Carneiro

Tiago Vieira Lima

Leidiane Ferreira Marcelino de Souza

Samira Maria Araújo

Elis Regina Silva

Gizele Cristina Rodrigues

# Equipe IU

## **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

### **EQUIPE TÉCNICA**

#### **Superintendente Executivo**

Ricardo Henriques

#### **Gerentes**

César Nunes

Maria Júlia Azevedo Gouveia

Mirela de Carvalho

Tiago Borba

Vinicius da Silva Scarpi

#### **Colaboradores**

Adriana Santiago de Oliveira

Adson Rithiele da Silva Pereira

Alan Ary Meguerditchian

Alexandra Forestieri

Aline Silva de Andrade

Ana Maria Alvarez Melo

Ana Paula Muniz Possebom

André Bezerra de Oliveira

Andressa Ferreira Santos

Antônio Correia de Melo Gois

Beatriz Silva Garcia

Breno Mendonca Ribeiro Rodrigues

Carine dos Santos Nascimento

Carlos Eduardo Alcantara Brandão

Carolina Patrocínia Quiquinato

Carolina Silva Ferreira

Catherine Rojas Merchan

Claudio Acácio Souza Dias

Clóvis de Almeida Silva

Cristiane Arakawa Santos

Cristina Aparecida Petri Paiva

Cristina Lohmann Couri

Daniel Carvalho de Oliveira

Daniel Santana Nogueira Vieira

Daniela Natasha Mendes Arai

Débora Tersalia Ferreira Santiago

Deusiane Das Gracas Paiva De Souza

Djana Contier Fares

Elisângela Pires de Sousa

Elizabeth Santos Mofacto

Euda Alves Rocha

Fabiana da Silva Bento

Fabiana Hiromi Shinkawa

Fabíola Nascimento Camilo

Felipe Junio Santos de Souza

Fernanda Akiyama Aoki

Fernanda Arantes e Silva

Flávia Costa Oliveira

Gabriel Guimarães Leite

Gabriel Medina de Toledo

Gabriel Negri Nilson

Gabriela Alves Barcelos

Gabrielle Coelho Vieira Cavalheiro

Giovanna Santana da Silva

Graziele Ferreira e Silva

Hyago Souza Nascimento

Jane Reolo da Silva

João Augusto Rodrigues Pereira

João Claudio Bezerra Peixoto Filho

João Henrique de Oliveira

José Jacinto de Amaral

Juliana Mattedi Dalvi

Juliana Silva Lombardo

Kamila Roberta de Souza

Karine de Farias

Kenny Bastos

Larissa Venuto Braga

Letícia Daidone Oliveira

Lidia Forghieri Mendes Correa

Lisandra Cristina Saltini

Luanna Meriguete Santos

Lucas Guido Fauser Silva

Luciana Almeida Lima

Luciano Cristovam dos Santos Junior

Lya Amaral Romanelli Franco

Marcella Escobar da Costa Moreira

Marcelo Pessoa da Silva

Marcia Soares Sobreira

Maria Carolina Dysman

Maria Rita Collor Jobim Silveira

Mariana Bittar

Marília de Toledo Zonho dos Santos

Marília Suzana Santos Bicalho

Marilucia Marques do Espírito Santo

Marina Ocacina da Mata Sacramento

Marina Pan Chacon Liberman

Michele Gilli

Mirian da Silva Salomão

Monalisa Lacerda Silva Basto

Monique Ribeiro Garcia

Naide Nery Santiago Ribeiro

Natalia Aisengart Santos

Patricia Moraes Coutinho

Paula Penko Teixeira

Paulo César Gouveia Junior

Priscila Pezato

Rafael Brum Carvalho Rodrigues

Raíza Alves de Sá Siqueira

Raquel Goncalves Garcia

Raquel Souza dos Santos

Rayssa Ávila do Valle

Renata Regina Buset

Renato de Lima Hingel

Renato Mello Frey

Ricardo Henrique Ribeiro Zerbinati

Rodrigo Luppi Dos Passos

Rosane Aparecida Fonseca

Sidinei Batista da Cruz

Solange Ferrarezi Zanetta

Suerda Maria Nogueira do

Nascimento

Teresa Cristina Barbosa Scofano

Thais Dias Luz Borges Santos

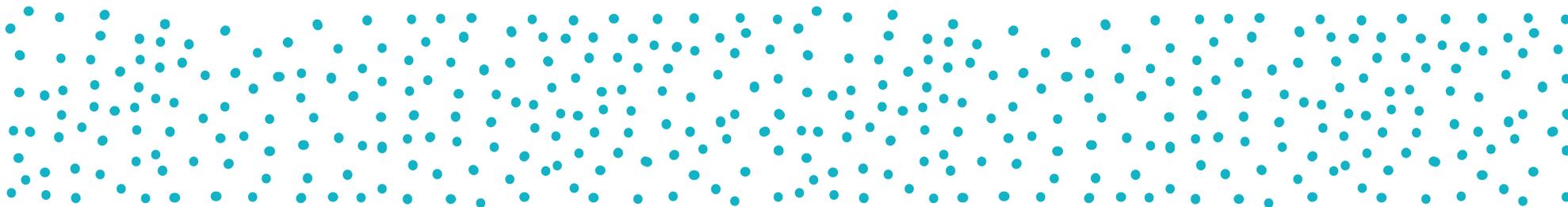
Thaynann Rossini Farlis Araújo

Thiago dos Santos Juremeira

Valquíria Allis Parlagreco

Vanize Zambom Niederauer

Vitória dos Santos Uliani



GESTÃO PELA  
**APREN  
DIZAGEM**

EDUCAÇÃO



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.



**INSTITUTO  
UNIBANCO**

| JOVEM DE FUTURO