



# JOVEM DE FUTURO 2022

## Relatório de Atividades **ESPÍRITO SANTO**



GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO  
*Secretaria da Educação*

DESENVOLVIDO  
COM



**INSTITUTO  
UNIBANCO**

JOVEM DE FUTURO



Escola Estadual de Ensino Médio Prof. Renato José de Costa Pacheco, em Vitória, Espírito Santo.

# Sumário

Apresentação .....	3
Jovem de Futuro no Brasil .....	5
O Instituto Unibanco .....	7
Jovem de Futuro no Espírito Santo: Aspectos Gerais da Implementação .....	8
Linha do Tempo .....	10
Ações Implementadoras .....	12
Governança .....	12
Formação .....	14
Mobilização .....	19
Assessoria Técnica .....	22
Gestão de Conhecimento: avaliação e pesquisas .....	27
Circuito de Gestão: Premissas .....	28
Circuito de Gestão Gestão Capixaba 2022 .....	29
Gestão Pedagógica: Premissas .....	38
Gestão Pedagógica: Implementação do curso no estado .....	39
Outras ações: Brasil .....	41
2023: “Avançar com todos os estudantes” .....	43
Expediente .....	44

# Apresentação



Superados os momentos mais críticos da pandemia, 2022 foi marcado pelo aprofundamento das ações de mitigação do impacto do prolongado período de fechamento das escolas sobre a educação de crianças e adolescentes.

A despeito do empenho e da dedicação de professores e gestores em manter o vínculo dos estudantes com a escola, o aprofundamento das desigualdades educacionais foi um dos efeitos mais perversos da pandemia e o seu enfrentamento foi prioridade máxima das redes em 2022.

No âmbito da implementação do Jovem de Futuro, demos continuidade às ações do programa, atuando na consolidação de um modelo de gestão para o avanço contínuo da educação.

Também merece destaque, em Minas Gerais, estado mais recentemente incorporado entre os parceiros, pela sua abrangência, a formação sobre a metodologia do programa para quase 4 mil gestores escolares e especialistas de educação básica da rede.

Concomitantemente, procuramos apoiar os estados parceiros na identificação de caminhos e no desenvolvimento de iniciativas voltadas à minimização dos impactos da pandemia. O combate à evasão escolar esteve no centro das atenções das redes e estivemos lado a lado, dando suporte no desenvolvimento das estratégias e instrumentos de busca ativa, como a construção de painéis analíticos para identificação de estudantes com risco de reprovação e abandono e a realização de eventos de sensibilização

e compartilhamento de experiências das escolas relacionadas ao tema. Em Goiás, por exemplo, a Secretaria Estadual e o Instituto promoveram, em 12 de agosto, o seminário “Busca Ativa: Boas Práticas Desenvolvidas em Goiás”, com a participação de assessores pedagógicos e gestores escolares da rede.

Em sintonia com as demandas dos estados, a recomposição das aprendizagens foi outro foco de atuação do programa. No Ceará, por exemplo, a garantia de oportunidades de recomposição foi definida como um dos objetivos estratégicos para a rede. Por conta disso, o tema foi incorporado às ações de formação para fortalecimento da gestão pedagógica oferecidas às cinco redes parceiras.



Em 2022, ainda no escopo das iniciativas de enfrentamento das desigualdades, também tivemos a oportunidade de ampliar a implantação da Estratégia de Gestão para Equidade Racial, que visa fortalecer os marcos legais para a educação das relações étnico-raciais e ensino da história e cultura afro-brasileira e africana. O piloto iniciado na rede capixaba em 2021, na regional de São Mateus, foi expandido no ano passado para mais 65 escolas, com ampla adesão de supervisores, assessores pedagógicos e diretores. A iniciativa também passou a ser implementada em seis regionais de ensino do Ceará, contemplando um total de 646 profissionais envolvidos nas atividades.

Vale destacar, ainda, a realização no Ceará, em Goiás e no Piauí dos eventos de celebração dos

10 anos da parceria e de implementação do Jovem de Futuro. No Ceará, o Seminário Estadual de Gestores “Liderança Escolar e Aprendizagem: Perspectivas para a Escola do Presente e do Futuro” reuniu, em junho, mais de 700 gestores escolares e outros profissionais da rede. Em Goiás, tivemos a satisfação de comemorar uma década de parceria e também lançar o Circuito de Gestão Goiano. E no Piauí, o seminário “Educação Piauiense em Avanço Contínuo: Gestão e Tecnologia pela Aprendizagem”, contou, em março, com a participação de 578 gestores escolares. Na ocasião, como fruto do amadurecimento do estado, foi lançado o Marco de Gestão Escolar Piauiense. O documento, produzido com apoio do Instituto, define valores, dimensões, entregas, responsabilidades e práticas, além de princípios, habilidades e conhecimentos que devem guiar a gestão escolar.

Por fim, em 2022 tivemos a alegria de conquistar o Prêmio Evidência e o Troféu IMDS-Mobilidade Social com a implementação do Jovem de Futuro no

Espírito Santo. Promovido pelo Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a África Lusófona e o Brasil (FGV EESP Clear), o Instituto Mobilidade e Desenvolvimento Social (IMDS) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o prêmio reconhece e divulga políticas públicas que fazem uso de evidências. O troféu, por sua vez, gratifica iniciativas cujos objetivos e desenho propiciem o aumento da mobilidade social.

Os expressivos resultados alcançados pelas redes parceiras em termos de aprimoramento da gestão e avanços na aprendizagem são indicativos de que estamos no caminho certo e nos enchem de energia na busca de caminhos não só para a superação de desafios conjunturais, mas também para a construção de uma educação pública de excelência para todas e todos.

### **Ricardo Henriques**

Superintendente Executivo do Instituto Unibanco

# Jovem de Futuro NO BRASIL

Desde a sua criação, em 2007, o Jovem de Futuro vem contribuindo para a melhoria dos resultados de aprendizagem e a redução das desigualdades educacionais entre os alunos do Ensino Médio, alicerçado em uma gestão voltada para o avanço contínuo da educação pública. Por meio de parcerias com Secretarias Estaduais de Educação, o programa leva para as escolas, as regionais e o órgão central da rede de ensino uma metodologia e os instrumentos que dão suporte ao trabalho de gestão, cujas ações estão estruturadas em cinco eixos - governança, assessoria técnica, formação, mobilização 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:

## 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.

Com experiência e aprendizados acumulados, a iniciativa tem ampliado sua atuação nos estados, estando hoje presente nas escolas de Ensino Médio de Tempo Integral, e desde 2021, nos anos finais do Ensino Fundamental. Nos últimos anos, a gestão pedagógica ganhou espaço no programa como dimensão fundamental para melhoria da qualidade da educação. As atividades compreendem ações formativas para coordenadores pedagógicos e têm os objetivos de potencializar o papel desses profissionais, assim como contribuir para a recomposição das aprendizagens, comprometidas pela pandemia.

## PROGRAMAS E PROJETOS

Além desses aspectos, o programa tem dado apoio aos estados na implementação do Novo Ensino Médio e reforçado o papel dos gestores na construção de uma educação antirracista, com destaque para a implementação da Estratégia para Equidade Racial em escolas das redes estaduais do Espírito Santo e do Ceará. A iniciativa envolve ações de formação, um processo de autoavaliação realizado por meio de um sistema disponibilizado às escolas e a definição de um plano de ação com foco na promoção da equidade racial no espaço escolar.

**Assista ao vídeo e conheça mais sobre o programa.**



Conheça a história do Jovem de Futuro - de projeto piloto a política pública | Instituto Unibanco



Instituto Unibanco  
26,3 mil inscritos

Inscrição

56



Compartilhar



# 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.

## 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.

Confira o histórico de investimentos no programa Jovem de Futuro e os aportes realizados em 2022, discriminados por área:

	Escolas	Matrículas
<b>CEARÁ</b>	669	319.811
<b>ESPÍRITO SANTO</b>	283	157.449
<b>GOIÁS</b>	920	439.505
<b>MINAS GERAIS</b>	1960	502.542
<b>PIAUÍ</b>	518	121.129
<b>TOTAL</b>	<b>4.350</b>	<b>1.540.436</b>

### Valores em R\$ (Mil)

<b>44.451</b>	<b>49.710</b>	<b>36.768</b>	<b>39.367</b>
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>51.746</b>	<b>52.544</b>	<b>59.111</b>	<b>84.520</b>
<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Implementação dos programas JF</b>	9.963	11.962	9.494	6.399	11.415	10.176	14.781	27.424
<b>Produção de conteúdos formativos</b>	3.851	4.649	2.989	2.395	2.752	4.509	3.845	13.892
<b>Estudos e pesquisas</b>	4.887	7.212	3.937	4.033	6.767	6.205	9.055	4.358
<b>Despesas operacionais</b>	25.750	25.887	20.347	26.540	30.811	31.653	31.429	38.847

# Jovem de Futuro NO ESPÍRITO SANTO:

## Aspectos Gerais da Implementação

O Jovem de Futuro iniciou sua trajetória no Espírito Santo no ano de 2015. Em 2018, o Circuito de Gestão - método orientador do Jovem de Futuro - foi disseminado na rede estadual do Espírito Santo, consolidando-se na gestão das unidades escolares e nas outras instâncias de gestão da rede, conforme portaria 034 - R, de 16 de fevereiro de 2018, substituída pela portaria 154-R, de 17 de dezembro de 2020.

Ao longo dos anos de implementação, mais escolas foram sendo incorporadas ao programa, ampliando sua abrangência sobre as etapas e modalidades de ensino. Em 2020, foram incluídas as escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI), totalizando 274 unidades com o Jovem de Futuro implementado. Em 2021, as escolas de Ensino Médio que também ofertam Ensino Fundamental Anos Finais e já recebiam o programa tiveram as turmas do 6º ao 9º ano inclusas no Jovem de Futuro.

Em 2022, foi consolidada a inclusão dessas etapas e modalidades com a perspectiva e o desejo de que, nos próximos anos, haja uma cobertura de todas as escolas da rede estadual do Espírito Santo.



Escola Estadual de Ensino Médio Prof. Renato José de Costa Pacheco, em Vitória, Espírito Santo.



Ano	Abrangência
2015	Início do JF em 151 escolas de Ensino Médio
2016	Continuidade do JF em 149 escolas
2017	Continuidade do JF com 149 escolas + entrada de 60 escolas, totalizando 209
2018	Continuidade de 209 escolas + entrada de 28 escolas, totalizando 237
2019	Continuidade de 237 escolas de Ensino Médio
2020	Total de 274 escolas - sendo 221 de Ensino Médio Regular + 53 de Ensino Médio em Tempo Integral
2021	Total de 276 escolas de Ensino Médio, sendo 195 escolas de Ensino Médio Regular e 81 escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Destas, 221 ofertam Ensino Médio e Ensino Fundamental Anos Finais.
2022	Total de 283 escolas de Ensino Médio, sendo 194 escolas de Ensino Médio Regular e 89 escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Destas, 228 ofertam Ensino Médio e Ensino Fundamental Anos Finais.

A consolidação do programa Jovem de Futuro durante esses 8 anos de implementação é fruto de diversos processos formativos e de mobilização, de governança e assessoria técnica e de monitoramento e avaliação.

Acrescido a todas essas ações e ferramentas, o empenho dos gestores das instâncias da escola, regional e Sedu Central em colocar a gestão à serviço da melhoria do aprendizado dos estudantes elevou a maturidade do programa enquanto política educacional da rede de ensino.

Dessa forma, o ano de 2022 é marcado por um caminho de sustentabilidade do programa enquanto política de rede, destacando a apropriação e a autonomia da Sedu Central sobre os processos e ferramentas que emolduram o Jovem de Futuro e fortalecem o trabalho da gestão.

# Linha do Tempo 2022



## JANEIRO:

- . Avaliação das Ações
- . Planejamento

## FEVEREIRO:

- . Comitê Operacional CdG
- . GT Revisão dos Protocolos do CdG
- . Oficina sobre Qualificação do Plano de Ação para supervisores



## MARÇO:

- . GT Revisão dos Protocolos do CdG
- . Curso Gestão Política Pública Baseada em Evidência

## ABRIL:

- . Reunião Sedu Governança de dados
- . GT Programa de Enfrentamento ao Racismo
- . Comitê de Metas 2022
- . 1º encontro do GT de Dados
- . GT NEM
- . Comitê tático CdG



## MAIO:

- . GT NEM
- . 2º encontro de GT de dados
- . GT Programa de Enfrentamento ao Racismo
- . Comitê tático CdG
- . GT de Revisão dos Protocolos do CdG
- . Webinário “Recomposição das aprendizagens no contexto do Novo Ensino Médio”
- . Formação “Gestão Escolar para Equidade Racial” para diretores, supervisores, assessores pedagógicos e superintendentes
- . Início do Módulo I do Curso GEPERA



## JUNHO:

- . Formação “Gestão Escolar para Equidade Racial” para PCAs e Pedagogos
- . Formação sobre SMAR para novos supervisores escolares
- . Diálogo com supervisores escolares sobre SMAR
- . Comitê Tático CdG
- . GT de revisão dos Protocolos do CdG
- . 3º e 4º encontros do GT de Dados
- . GT NEM
- . Seminário Estadual “Gestão Escolar para Equidade: compromisso com a implementação de Políticas Educacionais Antirracistas”
- . Oficina sobre Correção de Rotas
- . SMAR N3



## JULHO:

- . 5 e 6º encontros do GT de Dados
- . GT NEM
- . Comitê Operacional CdG
- . Comitê Tático CdG

## AGOSTO:

- . Comitê Operacional CdG
- . Comitê Operacional CdG
- . Comitê Tático CdG
- . GT NEM
- . Encontro Presencial do Curso GEPERA

## SETEMBRO:

- . 7º encontro do GT de dados (presencial)
- . Comitê Operacional CdG
- . Oficina sobre Gestão para Equidade Racial para equipe Sedu Central
- . Início do Módulo II do Curso AGEPERA

## OUTUBRO:

- . SMAR N3
- . Lab de Dado Educacionais - Oficinas de Questões Éticas
- . Lab de Dado Educacionais - Oficinas de Governança
- . Comitê Operacional CdG

## NOVEMBRO:

- . Lab de Dados Educacionais - Oficinas de Governança
- . Lab de Dados Educacionais - Oficinas de Questões Éticas
- . Comitê Operacional CdG
- . Comitê Tático CdG

## DEZEMBRO:

- . Seminário “Gestão Escolar para a Equidade: Caminhos para a redução da desigualdade na educação”
- . Simulação do uso do painel RNA



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



Escola Estadual de Ensino Médio Prof. Renato José de Costa Pacheco, em Vitória, Espírito Santo.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

# Ações Implementadoras

As ações implementadoras têm como objetivo garantir todas as condições necessárias à implantação, expansão e sustentabilidade da estratégia Jovem de Futuro e do Circuito de Gestão nas redes estaduais parceiras. Vamos fazer um sobrevoo sobre essas ações em 2022?



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

## 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 em si alta complexidade, por ser múltipla e plural do ponto de vista dos atores envolvidos, e abrangente e heterogênea do ponto de vista dos arranjos institucionais e suas problemáticas.

No âmbito da microgestão, dos aspectos operacionais e tácitos, temos o dispositivo **Comitê Operacional**, realizado quinzenalmente. O foco do Comitê Operacional é o mapeamento de riscos e problemas de escopo, prazo e qualidade. Algumas soluções são encaminhadas e outras, que dependem de alçadas superiores, são levadas ao Comitê Tático.

A condução do Comitê Operacional ficou sob a incumbência da Gerência de Ensino Médio (GEM), vinculada à Subsecretaria de Estado da Educação Básica e Profissional (SEEB), que promoveu quinzenalmente as reuniões, com a participação da equipe do Instituto Unibanco. A GEM foi responsável por articular, junto às demais áreas, ações intersetoriais. Nos comitês operacionais realizados no ano de 2022, foram monitorados os dados sobre execução das etapas do Circuito de Gestão nas regionais e escolas, bem como da própria Sedu Central.

O dispositivo **Comitê Tático**, realizado mensalmente, trata de riscos e/ou problemas de natureza mais sistêmica e abrangente, que incidem em processos amplos e que implicam a rede como um todo, tangenciando aspectos estratégicos que podem, a depender de sua relevância, serem levados ao Comitê de Governança.

Nos Comitês Táticos de 2022, participaram representantes de duas subsecretarias da Sedu e das áreas de Planejamento, Inovação e Comunicação. Das subsecretarias:

. **Subsecretaria de Estado da Educação Básica e Profissional (SEEB):** Assessoria de Educação Especial; Gerência de Educação de Jovens e Adultos; Gerência de Educação Infantil e de Ensino Fundamental; Gerência de Educação do Campo, Indígena e Quilombola (GECIQ) e Gerência de Ensino Médio.

. **Subsecretaria de Estado de Planejamento e Avaliação (SEPLA):** Assessoria de Gestão Escolar; Gerência de Avaliação; Gerência de Estatística e Informação; Gerência de Normas, Procedimentos e Regulação e Gerência de Planejamento.

As pautas principais do Comitê Tático ao longo do ano foram: monitoramento e avaliação de resultados no Circuito de Gestão e outras ações transversais ao Programa Jovem de Futuro.

O **Comitê de Governança**, realizado trimestralmente, é um espaço de decisão e, também, um espaço de reflexão estratégica da política educacional. Desse comitê desdobram-se orientações e diretrizes que serão orientadores das escolhas em nível tático e operacional.

No Comitê de Governança há, além das subsecretarias e suas gerências envolvidas no Comitê Tático, a participação do Secretário de Educação. Os principais temas tratados nesse comitê ao longo do ano foram: a estratégia de condução da política educacional frente aos impactos da pandemia, os resultados educacionais (tal como IDEB e IDEBES) e oportunidades de inovação no campo da gestão de dados e informações educacionais.

É importante ressaltar que este diálogo na seara estratégica tem se dado para além dos comitês, como em reuniões bilaterais de urgência e deliberações para tornar o método mais ágil.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



## FORMAÇÃO

Para que o Circuito de Gestão seja propulsor de transformações profundas e duradouras, as ferramentas e processos precisam vir acompanhados de investimentos contínuos de desenvolvimento profissional, de aprendizagem com e na prática, para que cada ciclo de gestão seja melhor que o outro.

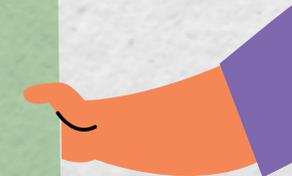
No âmbito do Jovem de Futuro, a formação é focada na prática, voltada para uso e análise de evidências, pensamento analítico e ampliação de repertório de soluções. Também há formação em gestão pedagógica voltada às avaliações, currículo e ensino, tendo em vista melhorar o planejamento das aulas e enfrentar a desigualdade de aprendizagem entre os alunos.

### a) Oficina Qualificação do Plano de Ação

O Plano de Ação é um importante instrumento na orientação da gestão sobre os desafios a serem priorizados e na construção de ações consistentes que incidam sobre eles. Um plano bem elaborado é mais capaz de promover a melhoria do aprendizado dos estudantes. Considerando essas premissas, no mês de fevereiro, nos dias 22, 23 e 24, foi realizada uma oficina para fortalecer a qualificação dos Planos de Ação da rede.

A Oficina Qualificação do Plano de Ação aconteceu em Vitória e teve como público todos os supervisores escolares e assessores pedagógicos das Superintendências Regionais de Ensino. Além desse público-alvo, também estiveram presentes técnicos da Sedu Central. A carga horária foi de 8 horas, sendo as regionais divididas em 3 dias. Ao longo desses 3 dias, tivemos a participação de 135 pessoas.

A oficina teve como objetivos: ampliar a capacidade técnica e analítica dos supervisores na qualificação do Plano de Ação e fortalecer a atuação dos supervisores na devolutiva dos Planos de Ação para as escolas. Por meio do fortalecimento do trabalho do supervisor, o esperado é a melhoria do Plano de Ação das escolas.



## **b) Formação sobre SMAR para novos supervisores escolares**

A formação sobre Sistemática de Monitoramento de Avaliação dos Resultados (SMAR) ocorreu em Vitória, no dia 3 de junho, com carga horária de 4 horas. Essa formação foi direcionada para os supervisores escolares que tinham menos de 1 ano de atuação no Circuito de Gestão. Dentre os objetivos, destacam-se: apresentar os principais conteúdos para realização da SMAR e fortalecer o papel do supervisor escolar na assessoria ao seu grupo de escolas.

Dessa forma, o grupo foi composto por 24 supervisores escolares de 9 regionais. Além dos supervisores escolares, também estiveram presentes técnicos pedagógicos da Sedu, representando o Centro de Formação dos Profissionais da Educação (CEFOPE), Assessoria de Educação em Tempo Integral, Gerência de Ensino Médio, Gerência de Educação Infantil e Ensino Fundamental e gerentes referentes à GECIQ, Gerência de Ensino Médio e a Gerência de Normas, Procedimento e Regulação.

Cabe destacar que, em relação à composição do grupo, as discussões foram enriquecidas pelas diversas atuações dos participantes na rede, que trouxeram para o diálogo apontamentos de natureza estratégica e técnica que envolvem a análise de resultados sobre os indicadores educacionais, neste momento, proposta pela SMAR. Outro apontamento é que a maior parte dos supervisores já possuíam experiência com o Circuito de Gestão, embora não tenham em sua trajetória vivenciado esta etapa.

A metodologia de trabalho foi ancorada na realização de estudo de caso de uma escola da rede, que viabilizou a discussão sobre os seus dados e relatórios indicados para a etapa da SMAR e intensificou o exercício das reflexões propostas no Protocolo dos Supervisores, bem como os procedimentos orientadores para a realização da Visita Técnica (VT). O exercício proposto permitiu a troca entre os supervisores e favoreceu o engajamento dos demais integrantes, que ampliaram a sua apropriação sobre o assunto e colaboraram para o aprofundamento das questões sobre a análise dos indicadores educacionais em relação às escolas e à rede educacional.

Na avaliação dos supervisores, foi verificado que mais de 90% avaliaram positivamente o seu interesse e participação, indicaram se sentir qualificados para utilizar os conhecimentos adquiridos e consideraram ter aumentado o seu grau de apropriação sobre o assunto após a sua participação.

Além dessa formação presencial para os novos supervisores escolares da rede, também foi realizado um diálogo virtual com todos os supervisores para compartilhar as orientações gerais e mudanças sobre a SMAR em 2022.





Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



### c) Curso de Evidências

Realizado entre os dias 29 e 31 de março, o curso “Gestão da Política Pública com Base em Evidência” contou com a participação de subsecretários, gerentes, superintendentes de regionais e assessores, totalizando 37 participantes. O curso foi ministrado por Laura Muller Machado, professora do Insper/SP; e Ricardo Paes de Barros, professor do Insper/SP e pesquisador do Centro de Pesquisa Transdisciplinar em Educação (CPTE), do Instituto Unibanco. O curso passou por sete eixos: definição e dimensão; mobilização; determinantes; solução; justificativa; aprimoramento e certificação.

No primeiro dia, o foco foi apresentar a importância do uso de evidência na tomada de decisão. Já nos dois dias seguintes, as diferentes formas de uso da evidência na gestão de políticas públicas.

Um ponto importante durante a formação foi a criação de grupos heterogêneos da Sedu-ES para discutir projetos e/ou

programas da rede a serem implementados ou já em curso. Os grupos discutiram temas como reordenamento da rede, o Programa Sucesso Escolar, destinado aos estudantes em situação de distorção idade-série matriculados nos 6º e 7º anos do Ensino Fundamental das unidades escolares da rede estadual, e o Pacto pela Aprendizagem no Espírito Santo, iniciativa do Governo do Estado com o objetivo de fortalecer a aprendizagem das crianças desde a Educação Infantil até as séries finais do Ensino Fundamental, desenvolvida a partir do estabelecimento de um regime de colaboração entre o estado e as redes municipais de ensino, cujo maior desafio é a adesão dos municípios para implementação do ensino em tempo integral.

Todos os grupos, ao longo do curso, discutiram estratégias possíveis para problemas vivenciados pela própria rede, entendendo as situações, atores envolvidos, possíveis causas do problema e estruturando soluções.

#### d) Formação Gestão Escolar para Equidade Racial para diretores, supervisores, assessores pedagógicos e superintendentes, PCAs e pedagogos

Em 2022, a estratégia de Gestão Escolar para Equidade Racial foi ampliada para mais 65 escolas da rede estadual do Espírito Santo. Com a expansão, fez-se necessário uma formação para que essas escolas e as regionais pudessem implementar o Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial. A implementação do caderno, bem como todas as formações, foi realizada em parceria com a GECIQ.

Em um primeiro momento, foram formados os diretores das escolas, supervisores e assessores pedagógicos das regionais. A formação aconteceu presencialmente em 3 polos (Cachoeiro, Linhares e Vitória), nos dias 3, 5 e 6 de maio. A formação teve como objetivos:

- . Apresentar o percurso formativo focado na Lei n. 10.639/03 e dispositivos legais que regulamentam sua implementação através do Caderno de Gestão Escolar para a Equidade Racial;
- . Promover o Letramento Racial referenciado nos conceitos do campo da educação das relações étnico-raciais;
- . Propor reflexões sobre a correlação entre desigualdades raciais e desigualdades de aprendizagem;
- . Compartilhar como se dará o processo de autoavaliação da escola em relação aos marcos legais através do sistema de autoavaliação da gestão escolar em relação às competências 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 (2009).

A formação teve um alto engajamento, contando com uma taxa de participação de 100% dos supervisores escolares e assessores pedagógicos e 83% dos diretores. Mesmo não sendo o público focal, 20% dos superintendentes das Regionais de Ensino também participaram da formação.

Em um segundo momento, foram formados os pedagogos e Professores Coordenadores de Área (PCAs), sendo um representante por escola, das 65 escolas participantes. Essa formação aconteceu de maneira remota, com uma carga horária de 6 horas, dividida em 2 dias. A taxa de participação dos pedagogos e PCAs foi de 58%. Em relação aos PCAs, a grande concentração foi da área de Ciências Humanas e Sociais Aplicada, mas todas as áreas tiveram representação.



### e) Oficina sobre Correção de Rotas

No dia 30 de junho, foi realizada a Oficina sobre Correção de Rotas (CR) para os supervisores escolares das Regionais de Ensino. Essa oficina teve como objetivo fortalecer a estratégia de revisão do Plano de Ação na etapa de CR.

Como metodologia, foi proposto um estudo de caso sobre a Correção de Rotas baseado no roteiro do Protocolo. Na realização do exercício, tivemos compartilhamento das experiências realizadas com as escolas, aprimorando as indicações e conhecimento sobre a etapa. O diálogo também proporcionou aos novos supervisores, ainda sem vivência na etapa, um repertório argumentativo a partir das reflexões geradas no estudo de caso.

A oficina teve a carga horária de 4 horas, contando com a participação de 128 supervisores escolares.

### f) Oficina sobre Gestão para Equidade Racial para equipe Sedu Central

O desafio de mitigar as desigualdades raciais na educação é complexo e exige a atuação concatenada de todas as instâncias: Sedu Central, Regionais de Ensino e escolas. Dessa forma, para fortalecimento da equipe gerencial e técnica da Sedu Central, foi realizada a Oficina sobre Gestão Escolar para Equidade Racial, ocorrida no dia 29 de junho, em Vitória. Participaram da oficina subsecretários, gerentes, subgerentes e equipe técnica de diversas áreas da Sedu, somando um total de 78 participantes. Esse trabalho foi realizado em parceria com a GECIQ.

A oficina teve como objetivos:

- . Promover o letramento racial da equipe da Sedu Central;
- . Discutir o papel e o compromisso de cada área da Sedu na implementação de políticas educacionais antirracistas;
- . Dar visibilidade à estratégia do Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial.

Para atingir os objetivos, foram trabalhados conteúdos sobre letramento racial, percurso histórico da implementação da lei 10.639/03 e análise do grupo sobre desigualdade racial educacional na rede do Espírito Santo, por meio de gráficos.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

## 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 contribuem para que os estudantes estejam mais engajados em suas escolas e partícipes da transformação, além de fortalecer as estratégias de trocas com os pares, mobilizando os profissionais para que eles busquem novos conhecimentos.

Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



### a) Seminário Estadual “Gestão Escolar para Equidade: compromisso com a implementação de Políticas Educacionais Antirracistas”

Em 2022, reiterando o compromisso com uma Educação Antirracista, o Instituto Unibanco e a Sedu realizaram o Seminário “**Gestão Escolar para Equidade: compromisso com a implementação de políticas educacionais antirracistas**”, que teve o objetivo de efetivar a responsabilidade dos gestores educacionais com a implementação dos marcos legais da Educação das Relações Étnico-Raciais e comprometer a todos com a redução das desigualdades raciais nas escolas.

O seminário garantiu a participação dos diretores das escolas estaduais do Espírito Santo, superintendentes regionais, assessores pedagógicos, supervisores escolares e equipe da Sedu Central, estimando um público de 530 pessoas.

Abrindo o seminário, tivemos falas do Governador, Renato Casagrande, da Vice-governadora, Jaqueline Moraes, do Secretário de Educação, Vitor de Angelo, e da Gerente de Implementação de Projetos do Instituto Unibanco, Maria Júlia Azevedo.

Para promover a discussão, percorremos, no **Painel 1**, o percurso de 19 anos da lei 10.639/03, trazendo para os gestores a possibilidade de reflexão sobre a importância desse marco legal para a história da educação, sobre o quanto já avançamos e o que precisamos para avançar na sua implementação.

Continuando o caminho, no **Painel 2**, semeamos para toda a rede experiências de escolas e Regionais de Ensino na construção de uma escola antirracista. Como última atividade do dia, o **Painel 3** selou com os gestores o seu compromisso na implementação de políticas antirracistas, desenhando os lugares de atuação da gestão nessa caminhada.

## b) Webinário “Recomposição das aprendizagens no contexto do Novo Ensino Médio”

O Webinário “Recomposição das aprendizagens no contexto do Novo Ensino Médio” foi realizado em maio de 2022 e transmitido pelo canal do YouTube Sedu-ES.

O evento tinha como perspectiva retomar a estratégia de gestão pedagógica iniciada em 2021, que era direcionada à formação dos pedagogos da rede. Para esse momento, os objetivos foram:

- . Retomar as reflexões sobre recomposição de aprendizagens;
- . Gerar engajamento dos profissionais da escola diante dessa temática, em consonância com o Programa de Fortalecimento de Aprendizagem da Sedu;
- . Apresentar a continuidade da proposta formativa para os profissionais da rede em 2022.

A proposta do webinário foi uma cocriação entre o Instituto Unibanco, a GEM/Sedu e o CEFOPE/Sedu. O evento contou com a participação de 385 profissionais, sendo eles: diretores escolares, pedagogos das escolas de Ensino Médio e os profissionais das Superintendências Regionais de Ensino, incluindo superintendente, assessor pedagógico e supervisor escolar.

Para desenvolver as discussões, o webinário foi composto por 3 painéis, além da abertura do Secretário de Educação e do Gerente do Instituto Unibanco. O **Painel 1** foi conduzido pela Subsecretária de Educação Básica da Sedu, Andrea Guzzo, que destacou o Programa de Fortalecimento da Aprendizagem e o contexto do Novo Ensino Médio (NEM) no Espírito Santo.

O **Painel 2** foi conduzido pela equipe do Instituto Reúna, representada por Cristiane Chica e Eliane Aguiar, ambas especialistas em iniciativas de fortalecimento das aprendizagens. Elas aprofundaram a temática, trazendo a sua correlação com o projeto de vida e a reintegração do estudante com a escola, a priorização curricular, a avaliação diagnóstica/inicial e formativa e ensino por competências potencializado por língua portuguesa e matemática.

O **Painel 3**, conduzido por Karoliny Mendes, do CEFOPE/Sedu, finalizou o encontro apresentando a proposta de Formação para Gestão Pedagógica e Recuperação da Aprendizagem para os pedagogos em 2022

O webinário foi bem avaliado no chat pelos participantes, que destacaram a importância da discussão do tema e elogiaram a composição das pautas e a abordagem dos palestrantes.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

### c) Produção audiovisual para o Novo Ensino Médio capixaba

Com o intuito de apoiar a divulgação dos itinerários formativos ofertados na rede estadual em 2023 e a chamada pública, foram produzidos onze vídeos:



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

Clique nos títulos para acessar.



O foco principal foi falar sobre áreas de conhecimento envolvidas, objetos de conhecimento, componentes curriculares vinculados e questões mais operacionais, como carga horária.

Além destes elementos citados, é importante ressaltar a dinâmica rotineira de mobilização para o Circuito de Gestão, que possui um plano de ação específico codesenvolvido com a coordenação de comunicação da Sedu, representada por Mirela Cavalcanti.



## 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 de Gestão, como, aprofundar temas de interesse do estado e manter a coerência com a política educacional como um todo.

No ano de 2022, a Assessoria Técnica realizada concentrou-se no processo de sustentabilidade do Circuito de Gestão, transferindo conhecimento para a Sedu sobre os métodos e ferramentas que o alicerçam para gerar autonomia. Além do foco na sustentabilidade do CdG, também foi prestada assessoria em relação ao NEM e à construção do Laboratório de Dados da Sedu.

Sobre o NEM, realizamos assessoria nos âmbitos de comunicação e avaliação da implementação. Na comunicação, foram elaborados vídeos sobre os itinerários formativos e chamada pública. Para a

avaliação da implementação, foi instituído um Grupo de Trabalho (GT) para definir as frentes mais importantes para a estratégia de implementação com a realização de diversos encontros para:

- **Definir e priorizar os indicadores a serem observados durante a implementação;**
- **Formular os instrumentos de escuta para o corpo discente e docente;**
- **Elaborar a estratégia de monitoramento e fluxo de atualização;**
- **Definir ferramentas de apoio para a Sedu.**

O processo de escuta foi realizado apenas no fim do ano, durante a realização da Semana do Novo Ensino Médio (16 a 30 de novembro), e contou com a participação de estudantes da 1ª série do Ensino Médio, de professores e gestores da rede. Apesar do engajamento abaixo do esperado, as respostas às perguntas com foco na implementação dos componentes integradores (Projeto de vida, Eletivas e Estudo Orientado) são direcionadoras para um diagnóstico inicial e para tomadas de decisão da Sedu Central sobre futuras diretrizes e orientações para a rede. A perspectiva é que em 2023 sejam agregadas informações relacionadas aos aprofundamentos.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



Há um esforço conjunto tanto do Instituto Unibanco quanto da Sedu em melhorar seus processos relacionados à gestão de dados, em busca de tornarem-se instituições data-driven. Com isso, o Instituto Unibanco vem apoiando a Sedu-ES na estruturação de seu **Laboratório de Dados**. Em 2022, o foco principal foi colaborar para a **construção de uma cultura de dados**, fomentando a valorização, a prática e o incentivo ao uso de dados para aprimorar a tomada de decisões, além de iniciar o processo de **estruturação do modelo de governança** de dados a ser adotado pela Sedu.

Para a construção de uma cultura de dados, foram propostas cinco oficinas sobre questões éticas no uso de dados, com temas sobre equidade, ética e Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Como produto das oficinas, é elaborado um manifesto sobre a temática que embasa a visão do laboratório sobre o uso de dados.

Para a governança, foram realizadas seis oficinas em que foram apresentados dois modelos de governança e a convergência e priorização de cada um. Como produto, é elaborado um relatório hierarquizado que servirá de base para o Plano de Ação. A perspectiva é que, em 2023, ocorra um aprofundamento das discussões sobre processo formativo e processos.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



## MONITORAMENTO //v

As ações com foco no uso e gestão de dados são essenciais para gerar condições de sustentabilidade do Programa Jovem de Futuro. Na rede pública capixaba, o Circuito de Gestão integra as diretrizes pedagógicas, o que fortalece a metodologia de gestão e a importante prática do uso de evidências para tomadas de decisão.

A SMAR, etapa em que a rede é coletivamente orientada a refletir sobre sua trajetória à luz de seus resultados, é composta por um conjunto de indicadores que, em consonância com as políticas educacionais implementadas, mensura seus impactos, evidenciando desafios e gerando condições de análise reflexiva capazes de provocar intervenção em tempo hábil.

Iniciativas para aprimorar o envio, armazenamento, tratamento e visualização do grande volume de dados da rede são primordiais para melhorar o atendimento escolar, mitigar erros e evitar retrabalho. Apesar do constante desafio a ser superado, ao longo do ano algumas ações foram executadas para esta frente:



### **a) GT de Dados**

Visando a melhoria contínua dos processos do Circuito de Gestão, bem como a qualidade e disponibilização dos dados em tempo hábil, foi instituído um GT com foco na qualificação dos dados para a SMAR e Risco de Não Aprovação (RNA). O GT é composto por representantes da Sedu (Gerências de Estatística e Informação; Ensino Médio; Ensino Fundamental e Educação Infantil; Avaliação e Escritório Local de Programas e Projetos) e do Instituto Unibanco.

O GT contou com 7 encontros, sendo 6 remotos e 1 presencial, além de 3 encontros em subgrupos para discussões mais técnicas específicas:

- 1. Introdução à jornada e pactuação do escopo e agenda**
- 2. Aprimoramento do fluxo de transferência de dados RNA e SMAR**
- 3. Devolutiva sobre a qualidade dos dados e reflexão sobre melhoria de processos**
- 4. Transferência das regras de cálculo e das rotinas para gerar indicadores (ajuste em indicadores e relatórios)**
- 5. Análise de dados aprofundada da SMAR e RNA**
- 6. Ajustes no painel**
- 7. Balanço da jornada**

### **b) Painel de Risco de Não Aprovação**

O tema tratado no GT de dados foi a elaboração de uma ferramenta cujo objetivo seja evidenciar estudantes em situação de risco de não aprovação, seja por infrequência e/ou por notas insuficientes, além de indicar lacunas relacionadas ao lançamento destas informações no sistema, o que incide diretamente na qualidade da análise a partir destes dados.

A ferramenta evidencia os casos mais críticos com cenários voltados para as diferentes instâncias. Há também a segmentação dos estudantes por raça/cor e sexo, dando maior visibilidade para as relações étnico-raciais e às desigualdades de gênero na rede de ensino.

A construção do painel foi feita em colaboração com a Sedu Central. Além disso, foram realizadas escutas com professores, supervisores e assessores pedagógicos da rede, a fim de entender os desafios e potencialidades e gerar uma maior aderência às necessidades da rede. O painel ainda está em fase de protótipo, e a perspectiva em 2023 é que possa apoiar as atividades de toda a rede.

## SISTEMAS

Para além da metodologia de gestão implementada, ferramentas que sistematizam e facilitam a análise situacional são essenciais para a tomada de decisão baseada em evidências. Em um ano desafiador como o de 2022, contar com a sistematização dos dados e informações possibilitou o diagnóstico, o acompanhamento e a intervenção assertiva da gestão educacional. Destacamos algumas dessas iniciativas:



### a) SIGAE

O Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE) - ferramenta que permite planejar, acompanhar e avaliar as ações da gestão educacional e que dá suporte ao Circuito de Gestão - é uma importante ferramenta para acompanhamento de gestão escolar com base na metodologia PDCA. Com ele, é possível diagnosticar seus problemas e desafios, planejar ações, monitorá-las e verificar se os resultados estão sendo alcançados.

### b) Plataforma Foco Escola

A plataforma possibilitou o apontamento das habilidades que os estudantes ainda precisam desenvolver, o fluxo escolar e defasagens históricas, facilitando as ações pedagógicas interdisciplinares, formações de professores e estratégias de mitigação do abandono escolar. Para potencializar a utilização da Foco Escola, a Sedu disponibilizou planos de aula, banco de itens e boas práticas. Em 2022, a plataforma disponibilizou resultados das avaliações diagnósticas, possibilitando uma análise situacional, contribuindo para uma intervenção pedagógica mais assertiva e integral das escolas.

Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



## GESTÃO DE CONHECIMENTO: AVALIAÇÃO E PESQUISAS

Da mesma forma que o Circuito de Gestão incentiva o aprimoramento constante da educação, o Jovem de Futuro também avança a partir do conhecimento gerado ao longo do caminho. Esse conhecimento depende de nossa capacidade de analisar a realidade, testando a veracidade de hipóteses sobre como as ações disparadoras conseguem gerar os resultados pretendidos. E, se não gerarem, precisamos entender o porquê.

Para produzir e gerir o conhecimento a respeito do Jovem de Futuro, o Instituto Unibanco uniu pessoas com diferentes



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

saberes, perspectivas e envolvimento com o programa. Há tanto pesquisadores acadêmicos de variadas áreas, como gestores e desenvolvedores de soluções. A construção de uma narrativa integrada e única requer uma gestão do conhecimento que se beneficia de uma estratégia

### a) Práticas de Gestão, Liderança Educacional e Qualidade da Educação de Escolas de Ensino Médio no Brasil - PEGELEQ

A pesquisa foi uma parceria entre a Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) e o Instituto Unibanco. O objetivo foi investigar como práticas de gestão e liderança escolar impactam positivamente os resultados das escolas brasileiras. A hipótese central é que práticas de liderança escolar sintonizadas com o que a literatura identifica como estilos transformativo e instrucional de liderança estão positivamente relacionadas aos melhores resultados da escola, uma vez que são reconhecidas como capazes de promover avanço contínuo da escola, dos seus profissionais e seus estudantes.

explícita com perguntas, requisitos e hipóteses. O último passo consiste em traduzir as análises em recomendações concretas e bem justificadas para o redesenho do programa. Em 2022, foi realizada uma pesquisa no Espírito Santo, melhor descrita abaixo:

O método contou com a participação de grupos de profissionais de 70 escolas e utilizou o Indicador de Complexidade da Gestão Escolar (ICGE), que considera o porte, as etapas e as modalidades oferecidas, a complexidade dessas etapas e os turnos de cada uma das escolas brasileiras, organizando-as em seis grupos de acordo com o maior ou menor grau de complexidade. O quantitativo de escolas em cada um dos grupos está descrito abaixo.

ICGE	Nº de escolas
Nível 1	1
Nível 2	10
Nível 3	5
Nível 4	26
Nível 5	13
Nível 6	15

A pesquisa ainda está em fase de conclusão e em breve os resultados serão divulgados.

# Circuito de Gestão:

## PREMISSAS

Por meio de uma sequência de ciclos, o Circuito de Gestão propicia a análise, a revisão e o aprimoramento de cada etapa que compõe sua implementação.

Desde 2020, o contexto educacional vem sendo afetado pela pandemia de Covid-19, o que fez com que as redes de ensino passassem a concentrar seus esforços na mitigação dos impactos provocados pela suspensão das aulas presenciais e, posteriormente, na adequação de seus próprios métodos de ensino para

o estabelecimento do ensino híbrido, acrescentando à sua rotina o ensino a distância.

Para fazer frente a esses desafios, cujos efeitos ainda são significativos na área educacional, 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, constituindo-se assim um Circuito de Gestão Híbrido.

Em 2022, foi dada continuidade a essa reformulação, com a adaptação dos protocolos para implementação da Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR) e de Correção de Rotas.



# Circuito de Gestão **Capixaba 2022**



Em 2022, o Circuito de Gestão consolidou-se como método capixaba para conduzir a gestão educacional e escolar, sendo customizado pela Sedu para que refletisse ainda mais o desenho da política educacional do Espírito Santo. O processo de remodelagem é resultado da maturidade técnica e institucional adquirida pela Sedu em relação aos processos e ferramentas do Circuito de Gestão ao longo dos anos de parceria com o Instituto Unibanco e marca o caminho da sustentabilidade do estado na condução do método.

Para que as reorientações do Circuito de Gestão, em cada etapa, pudessem estar mais articuladas, foram realizadas Reuniões de Gestão Integrada (RGI) entre a Sedu e as Superintendências Regionais, coordenando as diretrizes e orientações da rede, bem como ampliando a compreensão dos papéis de cada instância, além de VTs realizadas pelos supervisores escolares, mantendo

o monitoramento e o apoio às escolas na condução de cada uma das etapas do Circuito de Gestão.

Como estratégia de fortalecimento, também foi instituído na Sedu Central um GT sobre o Circuito de Gestão para realizar as reformulações necessárias aos protocolos das etapas, com o intuito de gerar maior aderência dos mesmos à política educacional do Espírito Santo e contemplar com maior efetividade as diferentes modalidades e etapas de ensino. O GT do Circuito de Gestão foi composto por representantes de todas as Gerências da SEEB, da GENPRO, da SEPLA e da equipe do Instituto Unibanco.

Além das reuniões periódicas para reformulação dos protocolos, o GT realizou escutas com supervisores de todas as regionais sobre melhorias a serem feitas no conteúdo e estrutura das VTs em relação à cada etapa do Circuito de Gestão.

O Circuito de Gestão passou por dois ciclos em 2022, conforme as etapas abaixo:

## Planejamento

A etapa de planejamento em 2022, realizada de 3 de fevereiro a 17 de março, foi direcionada pelas diretrizes operacionais da Sedu para o ano. A partir daí, as regionais desdobraram essas diretrizes para seu conjunto de escolas, orientando a coerência interna no planejamento da rede.

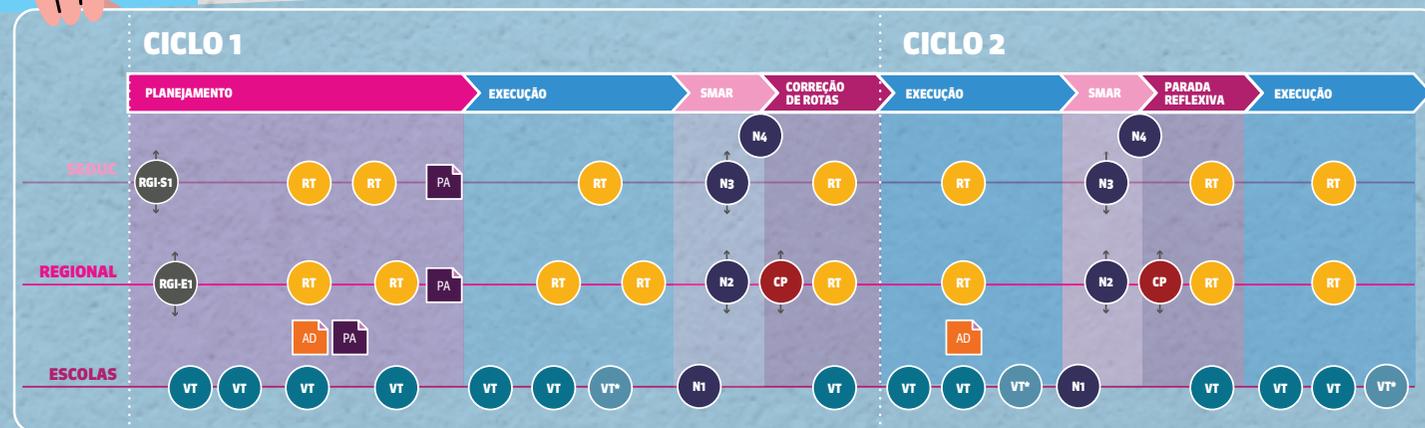


O foco da atuação das escolas, refletido nas ações dos planos, continuaram nos três objetivos estratégicos: garantia de aprendizagem com equidade, redução das desigualdades de aprendizagem e a mitigação do abandono e evasão. O início do diagnóstico da escola se deu na Jornada de Planejamento Pedagógico (JPP), realizada em fevereiro.

Para um direcionamento sobre a etapa, foi realizada formação com os supervisores sobre a qualificação dos planos e orientações da Sedu Central sobre ações essenciais a serem contempladas nos planos para que eles fossem capazes de enfrentar os desafios educacionais da rede.

No intuito de ampliar o nível de articulação entre os planos da Sedu, regionais e escolas, aconteceu a devolutiva sobre os Planos de Ação entre as instâncias. Assim, na dimensão da escola, o supervisor escolar fez apontamentos no plano previamente postado, visando torná-lo mais efetivo para responder aos desafios identificados.

Além desse direcionamento para melhoria dos Planos de Ação das escolas, a Sedu Central, por meio das gerências da SEEB, realizou análises dos planos das regionais. A partir daí, visitou as regionais para diálogos sobre oportunidade de melhoria e qualificação dos seus Planos de Ação, buscando também identificar possibilidades de apoio da Sedu às SREs.





Instância	VT/RT previstas	VT/RT realizadas	Planos postados	Percentual de cumprimentos de processos da etapa
<b>Escola</b>	566	<b>591</b>	283	100%
<b>Regional</b>	22	<b>26</b>	11	91%
<b>Sedu</b>	3	3	0	100%

Algumas escolas realizaram mais do que as duas visitas pactuadas.

Algumas regionais realizaram mais reuniões do que o previsto, no entanto, houve regionais que não realizaram nenhum dos eventos previstos.

Todas as escolas cumpriram o número mínimo de VTs sugerido e postaram seus planos, logo, 100% das escolas cumpriram o previsto, enquanto na instância da regional uma delas não realizou Reuniões de Trabalho (RTs), apesar de todas terem postado seus planos. Considerando todos os processos pactuados para a etapa, 91% das regionais cumpriram o previsto. Na Sedu, foram realizadas as três RTs previstas, o que corresponde a 100% dos processos pactuados para a instância.

## Execução

A etapa de execução aconteceu em três períodos: a Execução I, entre 14 de março e 18 de maio; a Execução II, entre 20 de julho e 16 de setembro; e a Execução III, entre 4 de novembro e 9 de dezembro.

O foco das duas primeiras permaneceu no acompanhamento sistemático com a intenção de monitorar se as ações aconteciam no tempo previsto, se os responsáveis necessitavam de algum apoio do supervisor e, principalmente, se as tarefas e ações estavam sendo executadas com qualidade e se colaboravam para o resultado esperado. Na Execução III, além do foco de acompanhamento e monitoramento, somou-se a realização de um balanço do desempenho do ano.

A indicação foi refletir sobre o impacto das ações considerando a trajetória e os resultados obtidos. A partir da experiência vivenciada e da identificação dos desafios ainda a serem superados, foi possível ter uma perspectiva geral do trabalho desenvolvido nesse ano e o que ainda é necessário incidir para obter mais avanços em 2023.

Abaixo, tabelas com o resumo dos eventos previstos e realizados em cada uma das instâncias:

### Execução I

Instância	VT/RT previstas	VT/RT realizadas	Percentual de cumprimentos de processos da etapa
<b>Escola</b>	566	568	100%
<b>Regional</b>	22	19	64%
<b>Sedu</b>	1	2	200%

Durante a Execução I, todas as escolas realizaram as visitas previstas, assim como a Sedu realizou a Reunião de Trabalho (RT) prevista para a etapa. Apesar do quantitativo de RTs realizadas próximo do previsto para as regionais, 7 cumpriram o previsto (2 RTs), 1 realizou apenas 1 RT e as outras 3 não realizaram reunião (ou não registraram no sistema).

Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

## Execução II

Instância	VT/RT previstas	VT/RT realizadas	Percentual de cumprimentos de processos da etapa
<b>Escola</b>	283	<b>341</b>	100%
<b>Regional</b>	11	<b>11</b>	73%
<b>Sedu</b>	1	1	100%

Algumas escolas realizaram mais visitas do que a quantidade prevista.

Apesar do número de visitas realizadas ser o mesmo que as previstas, nem todas as regionais as realizaram, por isso, o percentual não é 100%. Algumas regionais fizeram mais do que o previsto.

Na Execução II, todas as escolas realizaram as visitas previstas, assim como a Sedu realizou a RT prevista para a etapa. Apesar do quantitativo de RTs realizadas igual ao previsto para as regionais, apenas 8 cumpriram o previsto (1 RT).

## Execução II

Instância	VT/RT previstas	VT/RT realizadas	Percentual de cumprimentos de processos da etapa
<b>Escola</b>	566	<b>544</b>	96%
<b>Regional</b>	11	<b>10</b>	<b>55%</b>

Apenas 6 regionais realizaram as RTs previstas, no entanto, dentre este número, houve regionais que fizeram mais do que o previsto.



## SMAR

A SMAR tem sido remodelada para dar cada vez mais visibilidade ao alcance dos resultados e das diretrizes da rede.

A primeira SMAR aconteceu entre os dias 9 de junho e 1 de julho e, além dos indicadores avaliados todos os anos – estruturantes (aula dada, frequência e nota) e de execução (análises sobre os produtos e tarefas) – foram mantidas informações de frequência e aulas dada dos componentes integradores (eletivas, estudo orientado, projeto de vida).

Para a segunda SMAR, ocorrida entre os dias 22 de setembro e 14 de outubro, foi criado um GT com três áreas da Sedu: Gerência de Estatística e Informação; Escritório Local de Programas, Projetos e Inovação; Gerência de Ensino Médio; e Gerência de Ensino Fundamental, e as seguintes áreas do IU: Gerência de Administração e Tecnologia e Gerência de Implementação de Programas e Projetos Educacionais.

O principal objetivo foi aprimorar os processos do primeiro ciclo da SMAR e mitigar problemas já mapeados. Além desse processo anterior ao início da N1, foram feitas melhorias nos gráficos com

o preenchimento de informações mais didáticas e memórias de cálculo dos indicadores e mudanças de título mais aderentes aos resultados apresentados. Na instância de regional e Sedu, foram incluídos indicadores racializados de notas e frequência até então presentes apenas na instância de escola.

Na SMAR, em ambos os ciclos, é indicada a realização de uma VT por escola (N1), uma reunião da regional com suas escolas (N2); uma reunião da Sedu com todas as regionais (N3) e uma reunião estratégica na Sedu (N4). Na tabela abaixo, temos um resumo desta etapa nos dois ciclos de gestão realizados no estado. Abaixo um resumo dos dois ciclos:

### SMAR I

Instância	VT/RT previstas	VT/RT realizadas	Percentual de cumprimentos de processos da etapa
<b>Escola</b>	283	287	100%
<b>Regional</b>	11	<b>11</b>	91%
<b>Sedu</b>	2	2	100%



Uma regional realizou 2 N2 (RT) e uma não realizou a reunião prevista, por isso, não se alcança o percentual de 100%.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

## SMAR II

Instância	VT/RT previstas	VT/RT realizadas	Percentual de cumprimentos de processos da etapa
<b>Escola</b>	283	<b>285</b>	99%
<b>Regional</b>	11	<b>10</b>	91%
<b>Sedu</b>	2	2	50%

Apenas 280 escolas fizeram o evento previsto, por isso, não se alcança 100%, mas, nesse universo, houve unidade escolar que fez mais do que o esperado.

Uma regional realizou 2 N2 (RT) e uma não realizou a reunião prevista, por isso não se alcança o percentual de 100%

No primeiro ciclo, 100% das escolas cumpriram o previsto. Na instância regional, uma não realizou a N2, enquanto a Sedu realizou tanto a N3 como a N4.

No segundo ciclo, 99% das escolas cumpriram o previsto. Na instância regional, uma não realizou a N2, enquanto a Sedu realizou apenas a N3.

## Compartilhamento de Práticas

A etapa de Compartilhamento de Práticas (CP) é um momento de troca de experiências entre escolas de uma mesma regional que podem ser replicadas ou inspirar novas ações em outras escolas. Nesse ano, o compartilhamento aconteceu em dois momentos: nos dias 4 e 5 de julho e nos dias 17 e 18 de outubro. Diferente de outras etapas, nesta apenas há eventos previstos para a instância regional, contudo, o registro deste momento não foi previsto no sistema.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

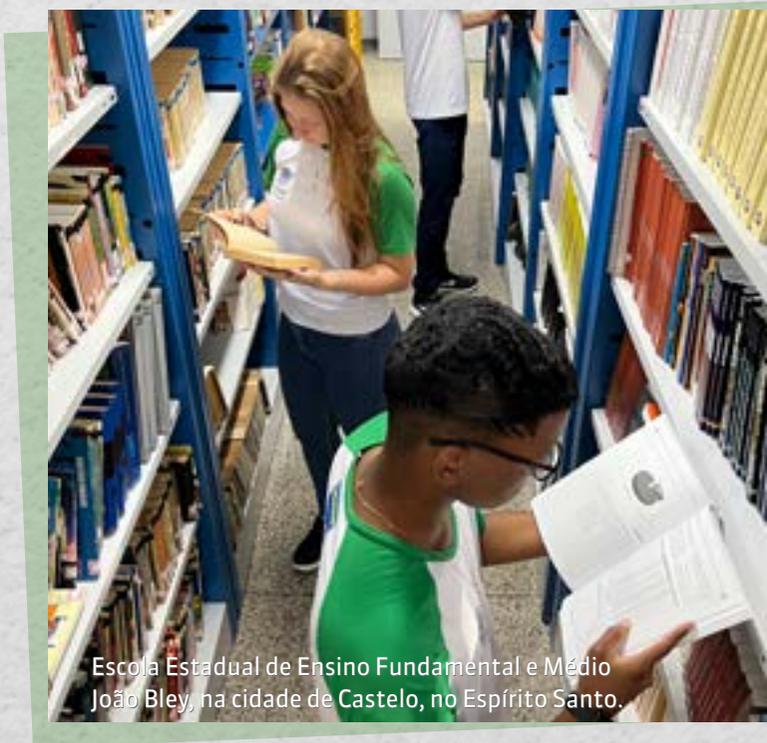
## Correção de Rotas

Em 2022, a etapa de Correção de Rotas teve como foco melhorar a incidência das ações de recuperação de aprendizagem. Essa etapa foi fundamental, pois, além de servir para corrigir a trajetória do que havia sido planejado em busca de melhores resultados, ela possibilitou que escolas participantes do piloto da implementação do Caderno de Gestão para Equidade incluíssem ações específicas para redução das desigualdades raciais na rede, com base nas práticas elencadas no caderno.

No primeiro ciclo de Correção de Rotas, realizado de 6 a 19 de julho, os ajustes se concentraram no alinhamento das ações à luz dos resultados analisados na SMAR, e também, no caso das escolas que estavam desenvolvendo o projeto piloto de Equidade Racial, na inclusão de ações do Caderno de Gestão para Equidade Racial à luz dos resultados da SMAR e da autoavaliação sobre aspectos da Lei 10.639/2003. Das 65 escolas incluídas na implementação da Estratégia de Gestão Escolar para Equidade Racial, 58 contemplaram ações e tarefas que visam uma Educação para as Relações Étnico-Raciais. O segundo ciclo foi realizado entre 19 de outubro e 3 de novembro

Para a fase de Correção de Rotas, foi indicada a realização de uma VT por escola e uma Reunião de Trabalho por regional. Para um melhor direcionamento e qualificação dos Planos de Ação das Regionais, a Sedu Central, assim como na etapa de Planejamento, realizou visitas às regionais para um diálogo sobre pontos que precisavam ser fortalecidos na Correção de Rotas.

Na tabela abaixo, temos um resumo desta etapa nos dois ciclos de gestão realizados no estado:



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

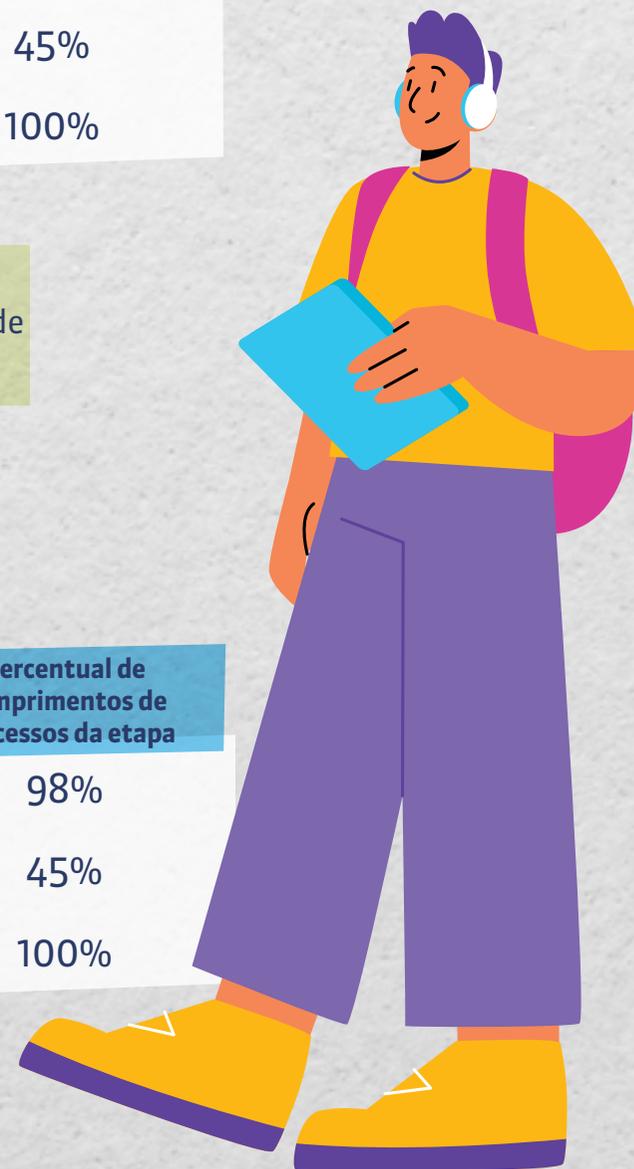
### Correção de Rotas I

Instância	VT/RT previstas	VT/RT realizadas	Percentual de cumprimentos de processos da etapa
<b>Escola</b>	283	284	100%
<b>Regional</b>	11	<b>10</b>	45%
<b>Sedu</b>	1	1	100%

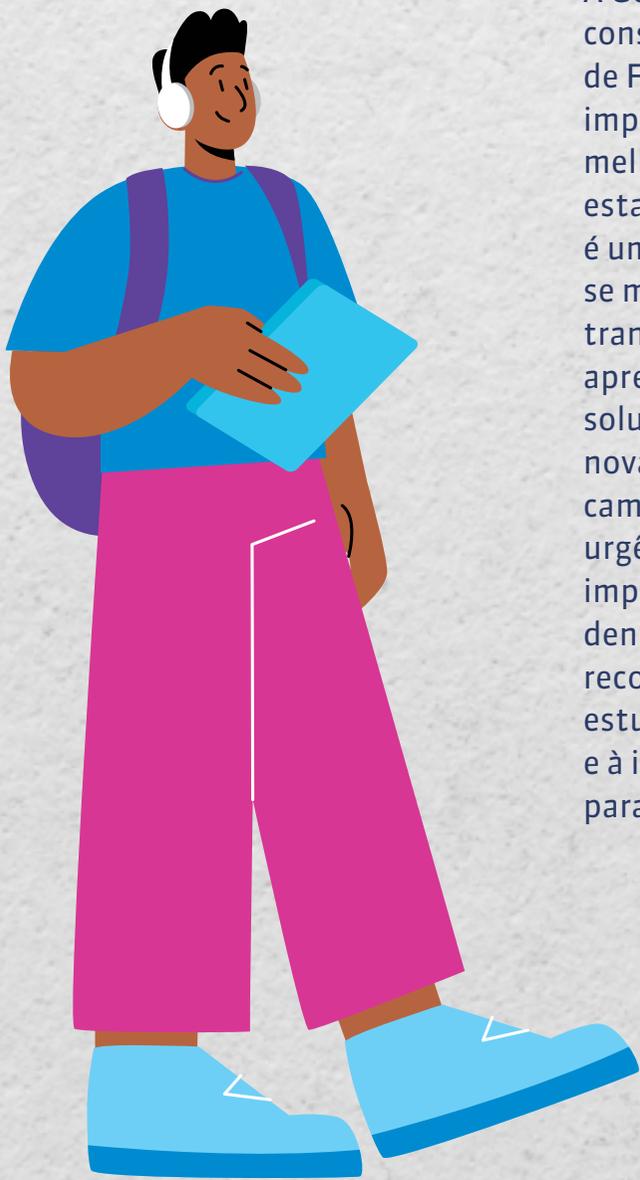
Apenas 5 regionais realizaram a reunião prevista, mas realizaram acima da quantidade esperada, por isso não se alcança 100%.

### Correção de Rotas II

Instância	VT/RT previstas	VT/RT realizadas	Percentual de cumprimentos de processos da etapa
<b>Escola</b>	283	277	98%
<b>Regional</b>	11	6	45%
<b>Sedu</b>	0	0	100%



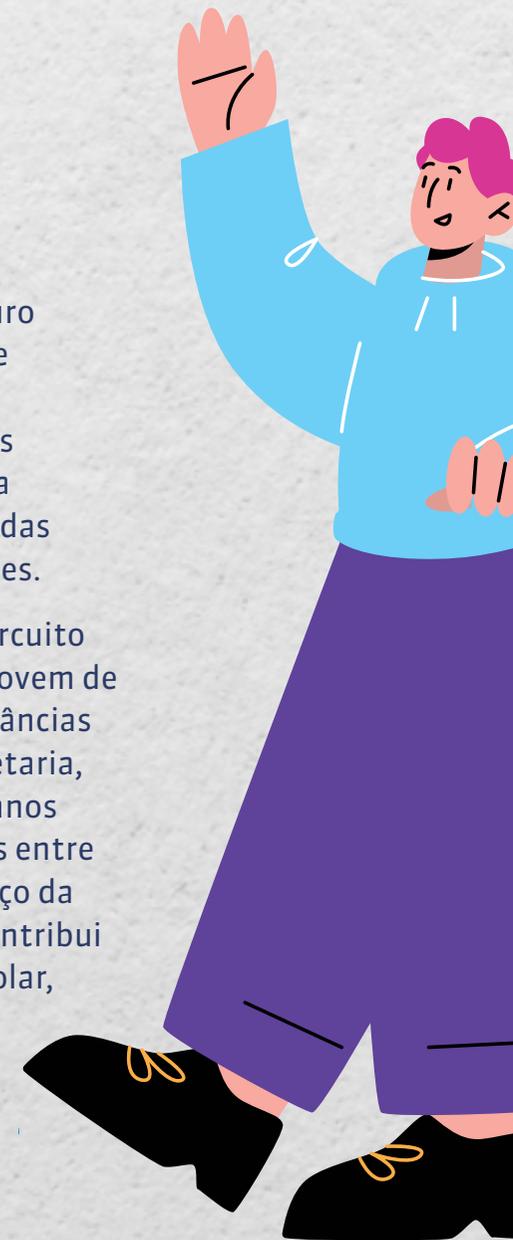
# Gestão Pedagógica: **PREMISSAS**



A Gestão Pedagógica vem se consolidando cada vez mais no Jovem de Futuro como uma dimensão imprescindível para a promoção da melhoria da qualidade da educação nos estados parceiros. Esse movimento é um exemplo de como o programa se mantém em constante evolução, transformando a experiência em aprendizado e fonte da criação de soluções para o enfrentamento de novas demandas que surgem pelo caminho. Nesse caso, a percepção da urgência de ações de mitigação dos impactos da pandemia na educação, dentre elas a necessidade de recomposição das aprendizagens dos estudantes, levou a um aprimoramento e à intensificação do trabalho voltado para a gestão pedagógica.

Com esse foco, o Jovem de Futuro busca reforçar estruturalmente e potencializar o papel dos coordenadores pedagógicos nas redes de ensino, auxiliando-os a desenvolverem atividades focadas na aprendizagem dos estudantes.

É importante destacar que o Circuito de Gestão, método central do Jovem de Futuro, propõe que as três instâncias da educação nos estados (secretaria, regional e escola) formulem planos de ação conectados e coerentes entre si. As ações devem estar a serviço da dimensão pedagógica, o que contribui com a mitigação da evasão escolar, a melhoria na qualidade de ensino e a permanência do estudante na sala de aula com base em evidências.



# Gestão Pedagógica: Implementação do Curso no Estado



O Curso de Gestão Pedagógica implementado em 2022 deu continuidade à proposta iniciada no segundo semestre de 2021, com alguns aprimoramentos identificados após aquela implementação piloto. Assim, a estratégia manteve-se articulada ao Programa de Fortalecimento da Aprendizagem, desenvolvido e implementado pela Sedu visando agregar esforços na recuperação das aprendizagens dos estudantes e compondo o ciclo formativo dos pedagogos da rede.

O trajeto e a implementação da proposta formativa foram elaborados em parceria com a GEM e com o CEFOPE, e implementados em parceria entre o Instituto Unibanco e a Elos Educacional.

O curso Gestão Pedagógica e Recuperação da Aprendizagem (GPeRA) foi ofertado no primeiro semestre de 2022 para pedagogos do Ensino Médio que não realizaram o processo formativo em 2021 e para novos pedagogos da rede. No segundo semestre, foi proposta uma nova etapa de

aprofundamento, nomeada AGPeRa, que aprofundou os conteúdos da fase anterior e agregou uma proposta de mentoria para os participantes.

O aprofundamento visa fortalecer as ferramentas pedagógicas voltadas para o apoio aos professores em relação às práticas de sala aula, com o objetivo de recuperar as lacunas de aprendizagem identificadas nas avaliações. Como produto dessa etapa, os pedagogos construíram um plano de melhoria da prática pedagógica para ser implementado na escola. O curso buscou desenvolver as competências dos pedagogos referentes à ampliação analítica e dimensão pedagógica, flexibilidade cognitiva na dimensão pedagógica e liderança de aprendizagem

A metodologia de trabalho foi desenvolvida por encontros síncronos e fóruns com a mediação de formadores no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do CEFOPE. Os encontros e os exercícios

propostos centraram reflexões na prática dos pedagogos e na troca de experiências em relação às ações realizadas no decorrer da trajetória formativa. Outra estratégia metodológica adotada foi a mentoria, que consistia em um assessoramento individual dos formadores aos cursistas com vistas ao desenvolvimento do plano de melhoria a ser implementado na escola.

Para ampliar a participação e engajamento dos pedagogos, foi realizado um webinar para apresentação do curso, que contou com um debate sobre Recomposição de Aprendizagem. Além dessa ação, também foi realizado um encontro presencial com os pedagogos, que teve o propósito de mobilizar para a fase de aprofundamento e mentoria (AGPeRA). O encontro contou com a participação de 125 pedagogos e assessores pedagógicos e desenvolveu reflexões sobre os principais conteúdos da próxima etapa.

Para acompanhamento e monitoramento da implementação do curso, foram realizadas reuniões semanais com profissionais do Instituto Unibanco, CEFOPE, GEM e Elos. A cada etapa era feito um acompanhamento das frequências dos cursistas, visando reverter as infrequências e garantir a conclusão de todas as etapas formativas pelos participantes.

O curso abrangeu pedagogos das 11 regionais, contemplando todas as escolas do Jovem de Futuro. Seguem abaixo os dados de participação:

Etapa	Inscritos	Concluintes
GPeRA - 2022	217	95
AGPeRA - 2022	140	104
Mentoria - 2022	140	102



Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Bley, na cidade de Castelo, no Espírito Santo.

# Outras ações:

## BRASIL

### Banco de soluções

O Banco de Soluções do Instituto Unibanco reúne e organiza mais de 200 depoimentos de gestores, coordenadores pedagógicos, professores e estudantes sobre ações que resultaram em transformações positivas nas escolas. A ideia é valorizar o trabalho desses profissionais e fazer com que os relatos sirvam de inspiração para outros educadores no enfrentamento de desafios presentes no cotidiano da educação pública, como a melhoria do clima escolar, o combate à evasão ou a redução de desigualdades de aprendizagem.

O Banco integra o Observatório de Educação – Ensino Médio e Gestão, e pode ser acessado neste [link](#).

### Conexão Juventudes

Foram lançados, em agosto de 2022, os seis documentários produzidos no âmbito do Edital Conexão Juventudes – uma iniciativa do Instituto Unibanco em parceria com o Instituto de Políticas Relacionais (IPR) e a Brasil Audiovisual Independente (Bravi). Os filmes “Adolescer”, do Espírito Santo; “Contraturno”, de Goiás; “Onde Aprendo a Falar com o Vento” e “Terremoto”, de Minas Gerais; “DesConectados”, do Piauí; e “Antes do Livro Didático, o Cocar”, do Rio Grande do Norte, estão disponíveis em diversas plataformas de streaming, como Globoplay e IC Play.

Com 26 minutos de duração, os documentários abordam temas como a situação de estudantes imigrantes, educação indígena e afrocentrada, falta de acesso à internet, violência urbana e dificuldades para compatibilizar emprego e estudo, entre outros. Embora cada filme trate de questões singulares, todas as imagens foram captadas durante a pandemia da Covid-19, pano de fundo que atravessa as histórias, por produtoras selecionadas nos estados parceiros do Jovem de Futuro.

### Coleção Antirracista

Em dezembro, dentro da programação especial em comemoração aos 40 anos do Instituto Unibanco, foi lançada a websérie Coleção Antirracista, dirigida pela documentarista e pesquisadora Val Gomes, e produzida com apoio do Instituto. Os vídeos podem ser acessados na íntegra e de maneira totalmente gratuita no [Observatório de Educação – Ensino Médio e Gestão](#). Em oito capítulos, a coletânea reúne depoimentos de intelectuais negros sobre a questão racial

brasileira na perspectiva do pensamento antirracista e decolonial, buscando ressignificar fatos e dados históricos da cultura africana e negra no Brasil.

Além do Observatório de Educação, a coleção pode ser encontrada no SpCinePlay, primeira plataforma de streaming pública do Brasil, e no CultNeTV - Cultura Negra, primeiro canal da televisão brasileira 100% dedicado à cultura negra.

## Pesquisas e estudos

Em consonância com os valores que norteiam sua atuação, o Instituto desenvolveu e apoiou, em 2022, estudos e pesquisas com o objetivo de contribuir com o aprimoramento das políticas educacionais.

Em fevereiro, foi divulgada a [pesquisa realizada em parceria com a Redes da Maré](#), que investigou os principais impactos da Covid-19 na educação de alunos das escolas públicas localizadas no conjunto das 16 comunidades da Maré, no Rio de Janeiro.

Também em fevereiro foi publicada a pesquisa “Financiamento da Educação - Um Olhar Sobre a Experiência Internacional”, que descreve as experiências do Brasil e de mais cinco países em relação ao financiamento da educação, indicando caminhos de inspiração para o modelo brasileiro, tanto nos critérios de distribuição como na garantia da estabilidade de recursos e na redução de desigualdades.

Em maio, houve o lançamento do estudo [“Liderança Pedagógica - O que Diz a Literatura Internacional e Reflexões para o Brasil”](#), terceiro volume da coleção Políticas Públicas em Educação. Focado na importância da liderança pedagógica, o documento foi elaborado em parceria com a Universidad Diego Portales (UDP), do Chile.

Em novembro foi divulgado o [“Relatório de Política Educacional - Implementação de Reformas no Ensino Médio - Experiências Internacionais e Aprendizados para o Brasil”](#), realizado em parceria com a Dados para um Debate Democrático na Educação (D<sup>3</sup>e) e o Instituto Natura. O trabalho reúne experiências de países que vivenciam transformações semelhantes às do Brasil na reforma do Ensino Médio.



## Boletim Aprendizagem em Foco

Em 2021, o boletim Aprendizagem em Foco seguiu abordando questões e desafios presentes no dia a dia das escolas, como o enfrentamento das desigualdades de gênero, a relação família-escola, o impacto da infraestrutura escolar sobre o clima escolar e a criação do hábito da leitura (edição mais acessada do ano). Temas relacionados à conjuntura também foram pauta da publicação, caso dos boletins “Bicentenário ajuda a refletir sobre desigualdades educacionais” e “Escolas têm papel importante na educação para democracia”, esse último motivado pelo ano eleitoral. Relatos de gestores e professores das redes parceiras do Jovem de Futuro sobre iniciativas bem-sucedidas estão presentes em todos os números.

[Clique aqui](#) para acessar essas e outras edições do Aprendizagem em Foco.

# 2023:

## “Avançar com todos os estudantes”

Começamos 2023 com inúmeros desafios e uma firmeza de propósito: a de que a educação brasileira voltará a avançar e fará isso com novas luzes, de modo a superar tanto os efeitos restritivos da pandemia como as desigualdades educacionais, já históricas, porém agravadas no período pandêmico.



Diante dessa visão, o Programa Jovem de Futuro reafirma seu compromisso em apoiar o combate ao abandono e à evasão escolar, trazendo de volta para a escola os estudantes que se desvincularam durante a crise da Covid-19. “Não deixar ninguém para trás” seguirá como um farol que guiará o nosso trabalho ao longo do ano.

A melhoria da qualidade da educação só será efetiva se for para todos e todas. Segue como um pressuposto do Jovem de Futuro a busca da garantia da aprendizagem também pelo enfrentamento das desigualdades, o que implica ações e investimentos em questões mais sutis do cotidiano escolar. Os estados parceiros vêm trabalhando essa pauta na sua dimensão racial, por meio de estratégias apoiadas em instrumentos de autoavaliação e em repertórios de ações que valorizam o universo cultural de cada estudante.

O apoio às secretarias no desenvolvimento de seus métodos de gestão segue em plena atividade. O próprio programa está amadurecendo, sendo cada vez mais personalizado e aderente às necessidades do território, da rede e dos profissionais.

Paralelamente, nossos parceiros seguirão contando com o nosso apoio na implementação da reforma do Ensino Médio. A implementação das mudanças exige uma série de adequações e demanda das secretarias uma reorganização profunda das redes em termos de infraestrutura, formação docente e currículo, com a qual podemos contribuir.

São muitos os desafios, mas os frutos colhidos reforçam a certeza de que trilhamos caminhos certos, com base em evidências e em resultados concretos. Que em 2023, a sensibilidade e a assertividade sejam o tecido dos serviços educacionais para todos e cada um dos adolescentes e jovens no seu desafio de conclusão da educação básica.

# 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

João Marcelo Borges

Maria Julia Azevedo Gouveia

Mirela de Carvalho

Núbia Freitas Silva Souza

Tiago Borba

##### GERÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS EDUCACIONAIS

Coordenação de Implementação de Programas e Projetos Educacionais – Espírito Santo

Felipe Junio Santos de Souza

##### Coordenação de Comunicação

José Jacinto de Amaral

## ELABORAÇÃO DO MATERIAL

### Coordenação de Prospecção, Mineração e Sistematização

Luciana Almeida Lima

Maria Carolina Dysman

### Produção de conteúdo

D'Ávila Maria Gomes Mendes

Luanna Meriguete Santos

Teresa Cristina Barbosa Scofano

Carine Nascimento

Fabiana Hiromi

### Apoio

Gabriel Negri Nilson

### PRODUÇÃO EDITORIAL

#### Edição

Larissa Coldibeli - TECERE

#### Revisão

Ana Carolina Pereira - TECERE

#### Projeto gráfico e diagramação

Alice Castro e Talyta Lago - TECERE

#### Edição de arte

Fernanda Aoki

#### Fotos

Ateliê Fotô

## SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO

### Secretário de Estado da Educação

Vitor Amorim de Angelo

### Subsecretária de Estado da Educação Básica e Profissional

Andréa Guzzo Pereira

### Subsecretário de Estado de Suporte à Educação

Alexandre Aquino de Freitas Cunha

### Subsecretário de Estado de Planejamento e Avaliação

Marcelo Lema Del Rio Martins

### Subsecretário de Estado de Administração e Finanças

Josivaldo Barreto de Andrade

### Unidade Executora de Controle Interno

Adolpho Ferreira Vieira Júnior

### Superintendente Regional de Nova Venécia

Adriana Bonatto Merlo -

### Assessoria de Apoio Curricular e Educação Ambiental

Aleide Cristina de Camargo

### Assessoria de Gestão Escolar

Mayara Lima Candido

### Assessoria de Educação em tempo Integral

Alessandra Trabach

### Assessoria de Relações Institucionais

Aline de Paula Nunes

### Gerência Administrativa

Matheus Donna Volponi

### Gerência de Qualificação Profissional

Ana Janete Viana Souza

### Gerência de Contratos e Convênios

André Luiz Batista da Silva

### Gerência de Planejamento

André Melotti Rocha

### Escritório Local de Projetos, Processos e Inovação

Andrea Paoliello

### Superintendente Regional de Colatina

Antônio Marcos Maifredi

### Assessoria de Tecnologias Educacionais

Márcio Rezende Siniscalchi Júnior

### Superintendente Regional de Cariacica

Carolina Julia Pinto dos Santos

### Superintendente Regional de Cachoeiro de Itapemirim

Celeida Chamão de Medeiros

### Superintendente Regional de Guaçuí

Darcila Aparecida da Silva Castro

### Gerência de Estatística e Informação

Déborá Maranhão Resende

### Superintendente Regional de Carapina

Diássis De Cássia Ximenes

### Gerência de Avaliação

Endy de Albuquerque Silva

### Superintendente Regional de Barra de São Francisco

Geanne Darc de Vete Alves Nogueira

### Assessoria de Educação Especial

Giovanne Berger

### Superintendente Regional de Vila Velha

Gison Oliveira Soares

### Superintendente Regional de Afonso Cláudio

Héverton Filipe Gomes Dazilio

### Superintendente Regional de São Mateus

Jailson Mauricio Pinto

### Gerência de Gestão de Pessoas

Lariza Tavares Casale Barbosa

### Superintendente Regional de Linhares

Leila Pinto Rodrigues

### Chefe de Gabinete

Lívia Leal Souza Pimentel

### Gerência de Rede Física Escolar

Marcelo Amorim Gonçalves

### Gerência de Apoio Escolar

Marcelo Coimbra de Resende

### Gerência de Tecnologia da Informação

Márcio Ribeiro

### Gerência de Estudos, Pesquisa, Qualificação e Desenvolvimento dos Profissionais do Magistério

Karoliny Mendes da Costa

### Gerência da Educação de Jovens e Adultos

Mariane Berger

### Assessoria de Legislação e Normas

Marluza de Moura Balarini

### Coordenadora de Comunicação e Marketing

Mirela Marcarini Cavalcanti Zanotelli

### Gerência de Orçamentos e Finanças

Mirella Carla Mendes Christ

### Assessoria Jurídica

Priscila Berger Roepke

### Gerência de Educação Infantil e Ensino Fundamental

Rafaela Teixeira Possato de Barros

### Gerência de Ensino Médio

Rosângela Vargas Davel Pinto

### Corregedoria

Shirlei Cristiane Araújo de Freitas

### Gerência de Educação do Campo, Indígena e Quilombola

Valquiria Santos Silva

### Gerência de Prestação de Contas

Vera Lúcia Viggiano de O. Neve

### Gerência de Serviços Terceirizados

Wilson da Silva Athaydes Filho

### Gerência de Normas, Procedimentos e Regulação

Wolmar Marvilla Melo

DESENVOLVIDO  
COM



**INSTITUTO  
UNIBANCO**

JOVEM DE FUTURO



GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO  
*Secretaria da Educação*