



JOVEM DE FUTURO 2022

Relatório de Atividades

MINAS GERAIS

GESTÃO PELA
**APREN
DIZAGEM**



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.



**INSTITUTO
UNIBANCO**

JOVEM DE FUTURO

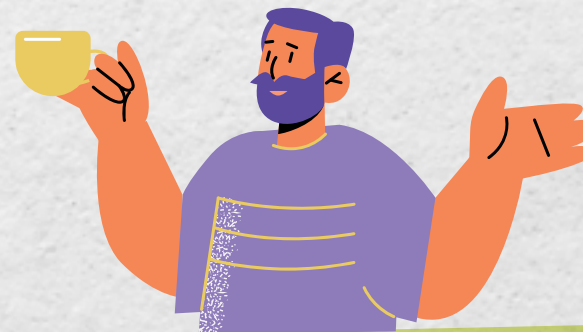


E.E. Padre João de Santo
Antônio, Santa Luzia (MG)

Sumário

Apresentação	3
Jovem de Futuro no Brasil.....	5
O Instituto Unibanco.....	7
Jovem de Futuro em Minas Gerais: Aspectos Gerais da Implementação.....	8
Linha do Tempo 2022.....	11
Ações Implementadoras	14
Governança	14
Formação	17
Assessoria Técnica.....	22
Gestão de Conhecimento: avaliação e pesquisas	26
Circuito de Gestão: Premissas	28
Circuito de Gestão Mineiro: 2022	29
Gestão Pedagógica: Premissas	32
Gestão Pedagógica: Implementação em Minas Gerais	33
Outras ações: Brasil	38
Desafios da Educação para 2023: Minas Gerais	40
2023: “Avançar com todos os estudantes”.....	42
Expediente	43

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.

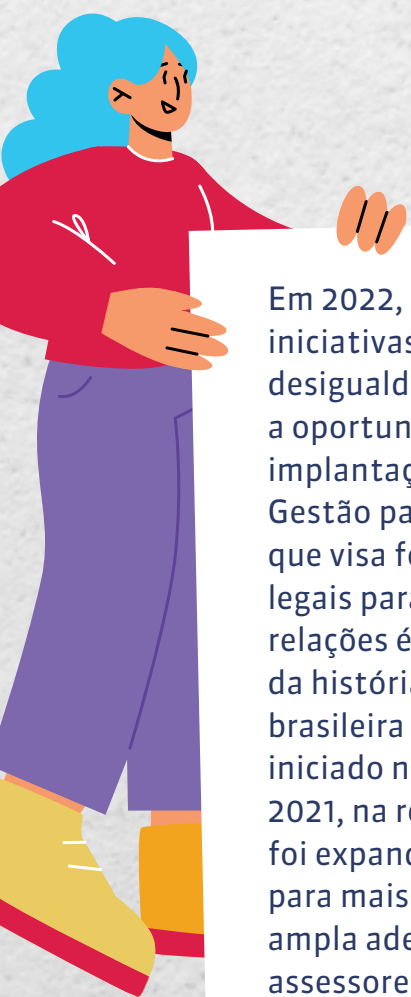
No âmbito da implementação do Jovem de Futuro, demos continuidade às ações do programa, atuando na consolidação de um modelo de gestão para o avanço contínuo da educação.

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.

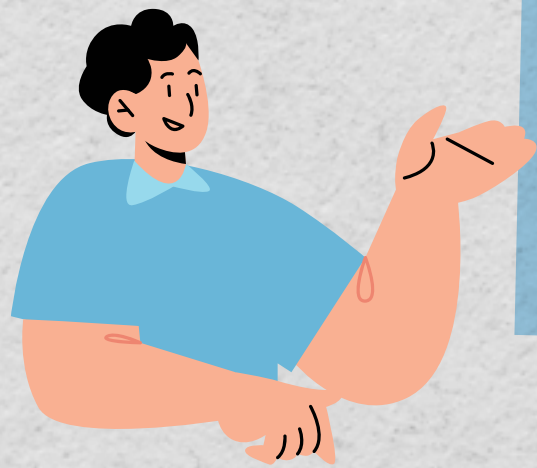
Os expressivos resultados alcançados pelas redes parceiras em termos de aprimoramento da gestão e avanços na aprendizagem são indicativos de que estamos no caminho certo e nos enchem de energia na busca de caminhos não só para a superação de desafios conjunturais, mas também para a construção de uma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

Inscriver-se

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
CEARÁ	669	319.811
ESPÍRITO SANTO	283	157.449
GOIÁS	920	439.505
MINAS GERAIS	1960	502.542
PIAUÍ	518	121.129
TOTAL	4.350	1.540.436

Valores em R\$ (Mil)

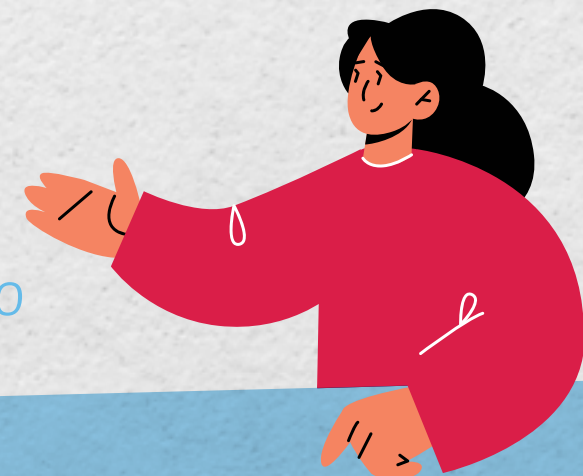
44.451	49.710	36.768	39.367
2015	2016	2017	2018
51.746	52.544	59.111	84.520
2019	2020	2021	2022

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

Jovem de Futuro

EM MINAS GERAIS:

Aspectos Gerais da Implementação



Iniciamos a parceria com a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE - MG) em agosto de 2019, quando a implementação da estratégia Jovem de Futuro passou a fazer parte do Programa Gestão pela Aprendizagem da secretaria.

Em Minas Gerais, o escopo estruturante do programa envolve o Circuito de Gestão (CdG), metodologia concebida para fazer com que o estudante seja o centro para onde converge toda a gestão escolar e educacional e a Gestão Pedagógica, que consiste em fomentar o aprimoramento contínuo das práticas de gestão

pedagógica escolar e educacional, de forma alinhada à Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e ao Novo Ensino Médio (NEM), por meio da formação, em serviço, de Especialistas de Educação Básica (EEB) e de diretores escolares.

A implementação do Circuito de Gestão começou nas escolas, nas regionais e na secretaria no segundo semestre de 2019, alternando-se com os processos formativos necessários à sua realização. Já as ações de Gestão Pedagógica iniciaram-se mais recentemente, no 2º semestre de 2021.

Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro
de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)

Em 2020, devido aos impactos da pandemia, tivemos as atividades do Circuito de Gestão e da Gestão Pedagógica suspensas nas 24 Superintendências Regionais de Ensino (SREs) e em 1.296 escolas participantes do Jovem de Futuro. Na retomada, em 2021, esse contingente passou a ser de 35 SRE's e 1.960 escolas, quantitativos que se mantiveram até o fim de 2022.

As mudanças ocorridas no contexto pandêmico foram profundas e, dado o hiato que o ano de 2020 representou para o processo de implementação do Jovem de Futuro, fez-se necessário repactuar a janela de Avaliação de Impacto, passando do período entre 2019 e 2021 para o intervalo entre 2021 e 2023.

Essa e outras mudanças necessárias à continuidade e ao fortalecimento da estratégia Jovem de Futuro foram devidamente regularizadas em termo aditivo ao Acordo de Cooperação Técnica estabelecido entre a SEE e o Instituto Unibanco.

Em 2021 e 2022, foi possível vivenciar o Circuito de Gestão completo duas vezes ao longo de cada ano, indicando o avanço na consolidação do método a partir da maior apropriação da proposta pelos atores implicados nas escolas, regionais e na SEE.

No quesito formativo, durante o ano de 2022 houve uma aproximação direta com os gestores escolares nas formações presenciais realizadas no âmbito do Circuito de Gestão Mineiro. Esses encontros foram de suma importância para sanar lacunas técnicas e de alinhamento nas escolas, que ainda não eram tão evidentes devido ao distanciamento e isolamento causado pela pandemia.



Destaca-se aqui o alinhamento do Circuito de Gestão como ferramenta para aumentar os resultados educacionais com equidade e a aproximação com o “chão da escola” para intensificar o enfrentamento dos desafios que envolvem a gestão e a liderança pedagógica escolares. Esses encontros também permitiram identificar – com base nos relatos fornecidos pelos gestores escolares sobre o circuito e as estratégias formativas de Gestão Pedagógica, bem como suas execuções na prática - a necessidade de aproximação com as SRE's. A partir daí, desenhou-se uma estratégia e assessoria técnica às SREs que foram implementadas no segundo semestre de 2022.

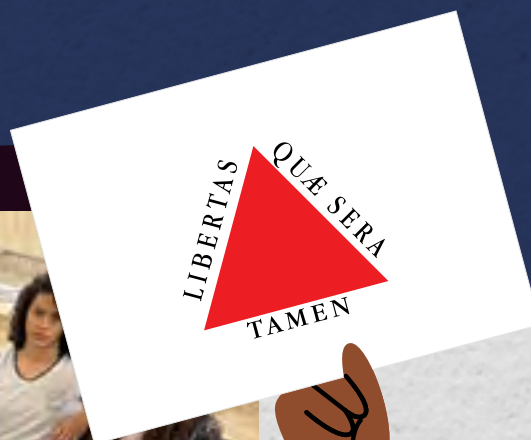
Garantimos, em 2022, a continuidade das estratégias formativas da Gestão Pedagógica, que envolvem a formação em serviço para EEB das escolas e visam o desenvolvimento e aprimoramento de competências, com foco nos aspectos formativos, de planejamento curricular e de ensino. E, na avaliação, com uso de evidências pedagógicas, com destaque para recomposição das aprendizagens e para o que está previsto no Currículo de Referência de Minas Gerais e na proposta do NEM.

Tais formações, que combinam momento síncronos e assíncronos, com atenção individualizada e/ou coletiva, estabelecem um diferencial da tecnologia educacional do Jovem de Futuro, a fim de que a gestão escolar e a liderança pedagógica estejam cada vez mais qualificadas para compreender e atuar com a heterogeneidade de demandas e necessidades de aprendizagem dos estudantes, bem como para assegurar a qualidade e a equidade das oportunidades de aprendizagem ofertadas a eles.

Em 2023, continuaremos os esforços conjuntos para fortalecer cada vez mais a gestão escolar e educacional da rede pública de educação mineira, cuja missão é avançar continuamente na garantia de aprendizagem com qualidade e no desenvolvimento pleno para todos os estudantes de Minas Gerais.



Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)



Linha do Tempo 2022



JANEIRO:

- . 06 | Comitê de Implementação
- . 07 | Reunião de Acompanhamento Formativo (Técnicos de Apoio à Gestão - TAGs) e equipe da Coord. de Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI)
- . 12 | Comitê Operacional
- . 14 | Encontro de Atualização | Protocolo de Planejamento SEE para Grupo Gestor do CdG na SEE
- . 17 | Reunião de Organização Hora do Monitoramento em 2022
- . 20 | Entrega à SEE dos Protocolos de Planejamento do CdG Mineiro
- . 21 | RT – S1 (Reunião de Trabalho SEE – Planejamento)
- . 25 | Entrega à SEE dos PPTs de Planejamento do CdG Mineiro para as três instâncias
- . 28 | Encontro de Atualização | Protocolo de Planejamento para Grupo Gestor do CdG nas SRE's.
- . 27 | Reunião de ideação da formação presencial dos gestores escolares - dupla gestora (diretor escolar + EEB)
- . 28 | Comitê Tático

FEVEREIRO:

- . 01 a 28 | Realização de encontros semanais “Hora do Monitoramento do CdG” com a equipe da Coordenação de Gestão Educacional (CGE) da SEE
- . 02 | Comitê Operacional
- . 09 | Entrega à SEE do Manual do SIGAE | Funcionalidades Gerais e etapa de Planejamento
- . 09 | RGI – S1 (SEE – Planejamento)
- . 14 | Comitê Operacional
- . 11 | Reunião de Acompanhamento Formativo (TAGs e equipe EMTI)
- . 22 | Entrega à SEE dos Protocolos de Execução do CdG Mineiro; Treinamento “Sistema de Inspectores MG” para Coordenadores de Inspeção das SREs
- . 25 | Reunião de Acompanhamento Formativo (TAGs e equipe EMTI)

MARÇO:

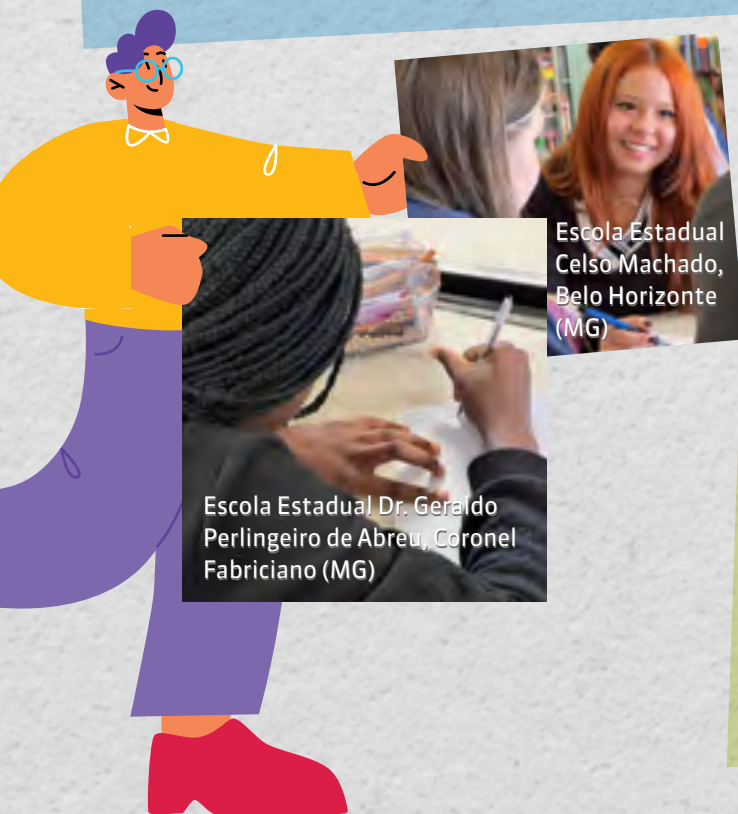
- . 01 a 31 | Realização de encontros semanais “Hora do Monitoramento do CdG” com a equipe da CGE da SEE
- . 02 | Plantão de Dúvidas “Sistema de Inspectores MG” para Coordenadores de Inspeção
- . 04 | Comitê de Implementação
- . 07 | Comitê Operacional
- . 08 | Entrega à SEE dos PPTs de Execução do CdG Mineiro para as três instâncias
- . 09 | Seminário de atualização do protocolo de planejamento para os Inspectores Escolares
- . 11 | Reunião de Acompanhamento Formativo (TAGs e equipe EMTI)
- . 14 | Início do Módulo 1 da estratégia de Gestão Pedagógica: “Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica” (reescapagem)
- . 18 | Comitê de Implementação Jovem de Futuro
- . 24 a 31 | Entrega à SEE dos PPTs e Protocolos SMAR e de Correção de Rotas / Compartilhamento de Práticas do CdG Mineiro para as três instâncias da rede



Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)

ABRIL:

- . **01 a 30** | Encontros semanais “Hora do Monitoramento do CdG” com a equipe da CGE da SEE
- . **15** | Finalização do Módulo 1 da estratégia de Gestão Pedagógica: “Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica” (repescagem)
- . **25 a 29** | Início da rodada de seis semanas de formação da dupla gestora nos polos: Vale do Aço, com 09 turmas de CdG; e Triângulo, com 09 turmas de CdG e Gestão Pedagógica
- . **26** | Encontro de Atualização: Protocolo de Execução para Grupo Gestor das SREs e Protocolo de Execução para Inspectores Escolares e Servidores da SRE responsáveis pelo EMTI



Escola Estadual Celso Machado, Belo Horizonte (MG)

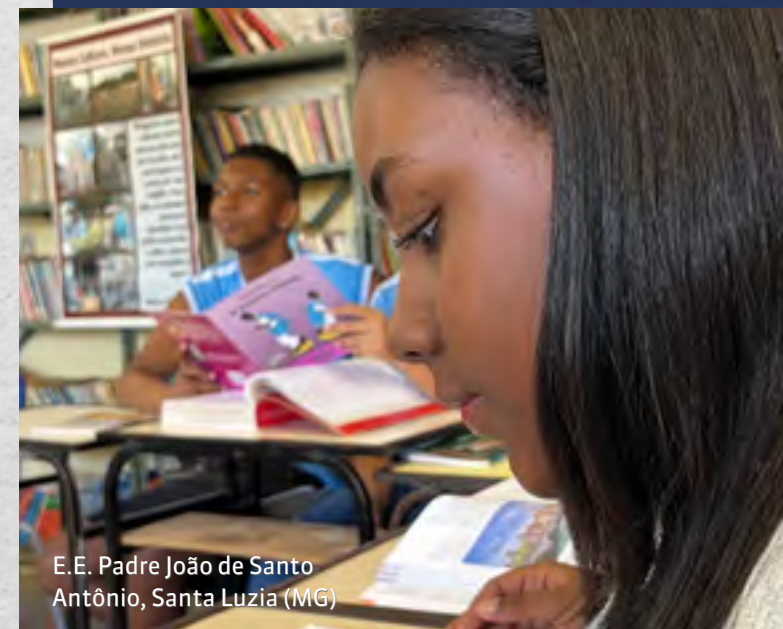
Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)

MAIO:

- . **01 a 31** | Encontros semanais “Hora do Monitoramento do CdG” com a equipe da CGE da SEE
- . **02 a 06** | Segunda semana de formação da dupla gestora nos polos Vale do Aço e Triângulo. No primeiro, foram 12 turmas de CdG e Gestão Pedagógica e, no segundo, 04 turmas de CdG
- . **04 a 18** | Realização de plantões de dúvidas sobre SIGAE para as duplas gestoras das escolas Jovem de Futuro
- . **06** | Acompanhamento da ação “MetropA” (constante no Plano de Ação da SRE Metropolitana A) junto a diretores escolares, inspetores e equipe da SRE
- . **09 a 13** | Terceira semana de formação da dupla gestora nos polos Sul (Varginha e Pouso Alegre) e Norte (Montes Claros e Diamantina). O primeiro teve 09 turmas de CdG e Gestão Pedagógica e o segundo 09 de CdG
- . **23** | Início do Módulo 2 da estratégia de Gestão Pedagógica: “O papel da liderança pedagógica na recomposição das aprendizagens no contexto do NEM”
- . **23 a 27** | Quarta semana de formação da dupla gestora nos polos Sul, Norte e Vale do Aço (Belo Horizonte recebendo a regional de Araçuaí), com 04 turmas de CdG no primeiro, 09 de CdG e Gestão Pedagógica no segundo e 02 de CdG no terceiro.
- . **24** | RT-S2 (Reunião de Trabalho Secretaria - etapa de Execução), com participação de diferentes setores da SEE
- . **26** | Comitê de Implementação
- . **27** | Encontro de Atualização | Protocolo de SMAR e Correção de Rotas / Compartilhamento de Práticas para Grupo Gestor das SREs
- . **29** | Encontro de Atualização | Protocolo de SMAR e Correção de Rotas/Compartilhamento de Práticas para Inspectores Escolares

JUNHO:

- . **01** | Comitê de Implementação
- . **01 a 15** | Realização de Plantões de Dúvidas sobre SIGAE para as duplas gestoras
- . **01 a 30** | Encontros semanais “Hora do Monitoramento do CdG” com a equipe da CGE da SEE
- . **09** | Comitê de Governança
- . **13** | Comitê Operacional
- . **24** | Comitê Operacional
- . **29** | Reunião de Acompanhamento Formativo (Tag's e equipe EMTI)



E.E. Padre João de Santo Antônio, Santa Luzia (MG)



JULHO:

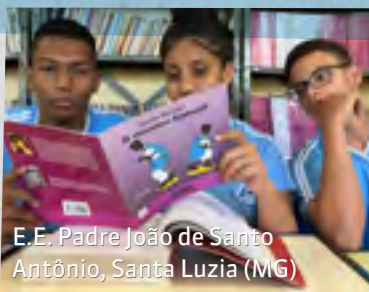
- . **01 a 31** | Encontros semanais “Hora do Monitoramento do CdG” com a equipe da CGE da SEE
- . **08** | Disponibilização de vídeo para as SREs sobre a realização da 1ª SMAR do CdG
- . **11** | Comitê Operacional
- . **29** | Reunião de Acompanhamento Formativo

E.E. Padre João de Santo Antônio, Santa Luzia (MG)



AGOSTO:

- . **01 a 31** | Encontros semanais “Hora do Monitoramento do CdG” com a equipe da CGE da SEE
- . **05** | Finalização do Módulo 2 da estratégia de Gestão Pedagógica “O papel da liderança pedagógica na recomposição das aprendizagens no contexto do NEM”.
- . **16** | Início da Mentoria em Gestão Pedagógica: “Desenvolvimento da Liderança Pedagógica”
- . **18** | Comitê Tático
- . **24** | Reunião de Acompanhamento Formativo (TAGs e equipe EMTI)
- . **29** | Comitê Operacional



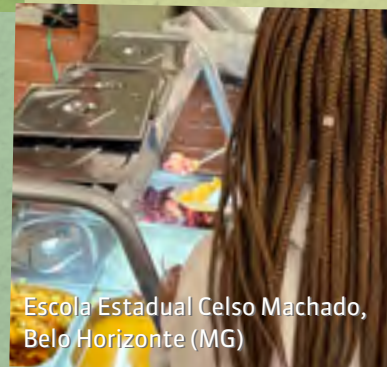
E.E. Padre João de Santo Antônio, Santa Luzia (MG)

SETEMBRO:

- . **01** | Realização da N3 da SMAR
- . **01 a 30** | Realização de encontros semanais “Hora do Monitoramento do CdG” com a equipe da CGE
- . **12** | Realização da N4 da SMAR
- . **13** | RGI S2 (Reunião de Gestão Integrada SEE – Correção de Rotas)
- . **16** | Comitê de Implementação
- . **19** | Comitê Operacional
- . **20** | Comitê Tático
- . **21** | Reunião de Acompanhamento Formativo (TAGs e equipe EMTI)
- . **22 e 23** | Formação de Formadores Sincroniza. Preparação para realização das assessorias técnicas presenciais nas regionais que participam do Jovem de Futuro
- . **26** | Comitê de Implementação

OUTUBRO:

- . **01 a 30** | Realização de encontros semanais “Hora do Monitoramento do CdG” com a equipe da CGE da SEE
- . **03 a 07** | Assessoria técnica presencial nas regionais (SREs Janaína e Metropolitana A)
- . **10** | Comitê Operacional
- . **17** | Comitê de Implementação
- . **17 a 21** | Assessoria técnica presencial nas regionais (SREs Sete Lagoas, Montes Claros e Guanhanês)



Escola Estadual Celso Machado, Belo Horizonte (MG)

NOVEMBRO:

- . **04** | Finalização da Mentoria em Gestão Pedagógica: “Desenvolvimento da Liderança Pedagógica”
- . **07** | Comitê Operacional
- . **07 a 11** | Assessoria técnica presencial nas regionais (SREs Teófilo Otoni, Janaúba, Caratinga)
- . **21** | Comitê Operacional
- . **21 a 25** | Assessoria técnica presencial nas regionais (SREs Coronel Fabriciano, Pirapora e Metropolitana B).
- . **30** | Comitê Tático

DEZEMBRO:

- . **05** | Comitê Operacional Jovem de Futuro
- . **12** | Realização da N3 da SMAR
- . **22** | Comitê de Governança; realização da N4 da SMAR

Ações Implementadoras

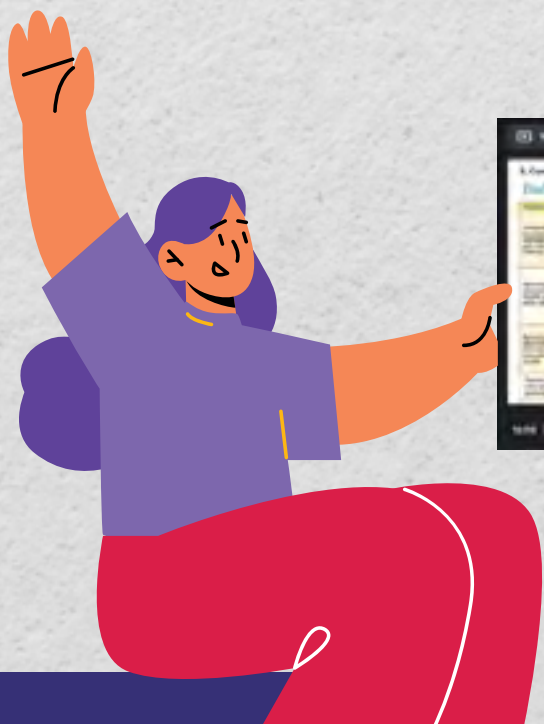
GOVERNANÇA

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

Para tanto, é essencial a criação de dispositivos de decisão que mobilizem os esforços de diálogo, concertação, busca e análise de evidências para que as escolhas feitas sejam consistentes e coerentes com a visão, a missão e os objetivos da política educacional, capazes de produzir efeitos de maior eficiência, eficácia e efetividade das ações.

No âmbito da microgestão, o dispositivo é o **Comitê Operacional**, realizado quinzenalmente com foco no mapeamento de riscos e problemas de escopo, prazo e qualidade. Algumas soluções são encaminhadas às instâncias competentes e outras, que dependem de alçadas superiores, são levadas ao Comitê Tático.

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



Comitê Tático Jovem de Futuro

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

Em 2022, as formações presenciais com as duplas gestoras das 1.960 escolas participantes do Jovem de Futuro e com as assessorias técnicas presenciais nas regionais prioritárias engajaram as equipes implementadoras do Instituto Unibanco e da SEE. Isso impactou a rotina de realização dos comitês. No entanto, as atividades de alinhamento estratégico da governança seguiram de forma bilateral com as lideranças, readequadas ao tempo disponível.

A partir do segundo semestre, os Comitês Operacionais e Táticos foram retomados conforme o planejado, contando com a participação das lideranças da secretaria, que passaram por mudanças à medida em que caminhava o processo eleitoral de 2022.

Em 2022, realizamos:

16 Comitês Operacionais,
7 a mais que em 2021

7 Comitês Táticos,
3 a mais que no ano anterior

2 Comitês de Governança,
2 a menos que em 2021, devido ao impacto das atividades presenciais nas agendas

Para 2023, além de garantir a execução rotineira dos comitês e ampliar ainda mais a participação, será relevante garantir o engajamento dos antigos e eventuais novos titulares dos Comitês Operacionais e Táticos, bem como o alinhamento de entendimentos sobre os espaços de governança e a atuação do Jovem de Futuro.





E.E. Padre João de Santo
Antônio, Santa Luzia (MG)

COMITÊS DE IMPLEMENTAÇÃO

Nas instâncias de governança destacamos ainda uma atuação resolutiva para manter o Circuito de Gestão vivo e coerente com os desafios da educação pública mineira. Nesse sentido, a elaboração do Plano de Ação com foco na principal demanda educacional para o ano de 2022, a implementação do NEM, evidencia a maior integração entre as áreas da SEE e a convergência entre necessidades e oportunidades da educação de Minas Gerais, de forma a fazer com que as regionais e escolas recebessem orientações mais integradas quanto às ações prioritárias, que devem ser desdobradas por essas instâncias conforme suas realidades.

Vale destacar também os encontros quinzenais realizados entre a equipe de implementação do Jovem de Futuro e da secretaria, chamados **Comitês de Implementação**. Da SEE, participam integrantes da equipe da Coordenação de Gestão Educacional (CGE), sendo seis analistas e a equipe do Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI), com um ou dois analistas. Nas reuniões, são abordadas questões relacionadas ao microgerenciamento da estratégia, organização de trabalho da equipe e

outros assuntos pontuais. Também são oportunidades de compartilhamento de informações relativas à própria secretaria, ao acompanhamento das SREs e às ações desenvolvidas junto às escolas, a fim de promover trocas de práticas, organização das agendas para evitar sobreposições e alinhamento das produções que devem ser levadas ao Comitê Operacional.

Esse espaço tem relativamente pouca autonomia para a tomada de decisões, mas é fundamental no trabalho de mapeamento de riscos e problemas e para a interpretação e análise dos dados de monitoramento. São seus profissionais que apoiam e mantêm contato diário com regionais e escolas na implementação da estratégia Jovem de Futuro.

Em 2022, considerando o forte engajamento desses profissionais nas agendas formativas em campo, a rotina dos Comitês de Implementação foi impactada, sendo realizados 8 comitês (3 a menos que em 2021).

FORMAÇÃO

A estratégia de formação se organiza em um percurso construído para 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 a gestão para o avanço contínuo da educação com equidade, e é ofertado presencialmente e a distância.

Em 2022, realizamos as seguintes ações formativas:



Atualização de Protocolos do Circuito de Gestão Mineiro

Os Encontros de Atualização dos Protocolos do Circuito de Gestão Mineiro aconteceram entre janeiro e maio de 2022, diante da necessidade de alinhamento das customizações realizadas nos protocolos no ano anterior. Os encontros foram planejados com cada uma das instâncias participantes do Circuito de Gestão.

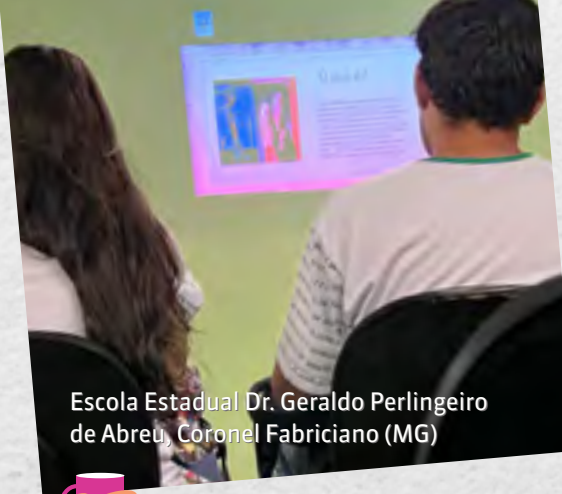
Ao todo, foram realizados sete eventos: um com profissionais da SEE com objetivo de preparar os atores da secretaria para a realização do planejamento de toda a rede. Na sequência, o grupo gestor das 35 regionais se reuniu, em três ocasiões, para tratar do planejamento, do protocolo de execução e, por fim, da Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR) e da Correção de Rotas. Também foram contemplados com as mesmas atualizações, em três momentos, os Inspectores Escolares. A programação cumpriu o cronograma previsto dentro do Circuito de Gestão, com encontros presenciais, virtuais e em modalidade híbrida, de acordo com as condições e necessidades em cada caso.

O auge desses encontros foi a participação de atores que integraram o Grupo de Trabalho de customização dos protocolos, como inspetores, analistas e coordenadores de inspeção. A presença desses profissionais fez com que temas e assuntos relacionados ao Circuito de Gestão, apresentados por eles, gerassem correspondência entre os seus pares, de modo que a linguagem e a interação fossem direcionadas ao público-alvo: grupo gestor das regionais e inspetores. Essa formação permitiu associar o circuito ao contexto, considerando as especificidades encontradas pelos profissionais, possibilitando trabalhar as atualizações do material de modo didático, com exemplificações do cotidiano da rede, o que contribuiu para maior aderência das instâncias participantes ao método.

Foram 11 horas de formação, com 85% de presença dos profissionais da SEE e 53% de participação de integrantes das SREs e Inspectores Escolares, com um índice de 80% de satisfação do público contemplado pela formação.

Dupla Gestora das Escolas - Gestão para Aprendizagem: Circuito de Gestão Mineiro e Gestão Pedagógica

A formação presencial da dupla gestora - o diretor da escola e o EEB que acompanha o Ensino Médio na escola - aconteceu entre os dias 25 de abril e 10 de junho, com profissionais das 1.960 escolas participantes do Jovem de Futuro.



Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)

Cada formação teve carga horária de 24 horas, distribuída em 3 dias de formação.



Público-alvo



Ao longo de 6 semanas, realizamos 113 turmas de formação em 6 polos.

POLO - Cidade sede das formações (quantidade de turmas)

1. CENTRAL - Belo Horizonte (35)
2. MATA - Juiz de Fora (11)
3. NORTE - Diamantina (4)
4. NORTE - Montes Claros (16)
5. SUL - Varginha (5)
7. TRIÂNGULO - Patos de Minas (3)
8. TRIÂNGULO - Uberlândia (10)
9. VALE DO AÇO - Governador Valadares (10)
10. VALE DO AÇO - Ipatinga (11)

As ações contaram com 22 formadores em campo e periodicidade semanal, respeitando o calendário do Circuito de Gestão – apenas na terceira semana de maio não houve formação por ser período da SMAR nas escolas.

Havia dois enquadres para as formações: um focado no público de escolas que recebem somente a modalidade do Circuito de Gestão, com a programação focada nas etapas do método e temas transversais, como Liderança pela Aprendizagem, Clima e Convivência e Juventudes.



Já para o público de escolas que recebem a modalidade de Circuito de Gestão e Gestão Pedagógica, a programação se dividiu em dois dias dedicados ao circuito e um dia que tratou de discutir aspectos de recomposição das aprendizagens a partir das ferramentas apresentadas no Módulo I e II da formação oferecida no âmbito da estratégia de Gestão Pedagógica.

Objetivos:

- Constituir um repertório comunicativo comum sobre o Jovem de Futuro / Circuito de Gestão;
- Dirimir dúvidas, oferecer pistas para enfrentar restrições e alargar espaços de compreensão e reflexão sobre o modelo e sobre o método do Jovem de Futuro, por meio da troca, do compartilhamento e da conexão de experiências entre os profissionais;
- Ampliar os repertórios relevantes que compõem o circuito na escola, partindo, portanto, dos saberes e das práticas que os profissionais já têm e realizam;
- Ampliar repertórios sobre Gestão Pedagógica para recomposição das aprendizagens e NEM.



Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)

Expectativas de aprendizagem acordadas com os participantes:

- Expressar elementos-chave que compõem a proposta do Jovem de Futuro / Circuito de Gestão, percebendo-se mais preparado(a) para comunicar a proposta à comunidade escolar e possibilitar o engajamento de todos nos processos da gestão;
- Defender a gestão que põe o estudante e a aprendizagem no centro de seus processos;
- Afirmar a equidade como valor e parte indissociável de uma gestão comprometida em produzir resultados de aprendizagem e desenvolvimento integral para todos e todas (não há resultado sem equidade);
- Atuar, indagando-se reflexivamente sobre os valores que orientam suas práticas, pautando-se pelos valores que o Jovem de Futuro e o Circuito de Gestão propõem, ou inspirando-se neles;
- Operar com autonomia e segurança os processos de gestão que o Circuito de Gestão propõe: planejar, monitorar/ sistematizar, avaliar e corrigir rotas,

compreendendo por que e como esses processos contribuem para a qualidade do seu trabalho de gestão e para a garantia de aprendizagem para todos os estudantes.

A formação da dupla gestora contou com um material próprio chamado de **Caderno da Dupla Gestora**, publicação que ouviu gestores escolares da rede, de modo a tecer uma integração entre os conceitos do Jovem de Futuro, e os Protocolos do Circuito de Gestão Mineiro.

Formações | Duplas Gestoras

1.901 diretores formados

94% dos diretores participantes do Jovem de Futuro

61% da rede

1.792 EEB escolares formados

86% dos EEB participantes do Jovem de Futuro

75,8% EEB da rede (considerando 1 EEB por escola)

128 profissionais da SRE em formação
(4 por SRE em média)

89,5%

GESTORES PRESENTES APTOS À CERTIFICAÇÃO (3.438 pessoas)

96,8%

AVALIAÇÃO BOM / MUITO BOM

CDG

Antes da formação, 45,47% dos gestores afirmaram ter domínio regular ou baixo/ muito baixo dos conteúdos relativos à Gestão Pedagógica; depois da formação, 95,37% afirmaram ter domínio alto ou muito alto.

94,9%

AVALIAÇÃO BOM / MUITO BOM

GESTÃO PEDAGÓGICA

Antes da formação, 51,22% dos gestores afirmaram ter domínio regular ou baixo/ muito baixo do Jovem de Futuro / Circuito de Gestão; depois da formação 95,59% afirmaram ter domínio alto ou muito alto.

Os participantes aptos à certificação cumpriram a carga horária de no mínimo 20 horas ou mais. Das SREs participaram: diretores educacionais, coordenadores de inspeção, analistas educacionais e analistas do EMTI.

Destacamos as seguintes aprendizagens desse processo:

- Grande satisfação com a formação (organização, materiais etc.);
- Valorização da oportunidade de compartilhar e aprender entre pares;
- Valorização do Circuito de Gestão como ferramenta para apoiar os gestores em seus desafios;
- Fortalecimento da composição diretor e especialista;
- Desejo de ampliar a utilização de tecnologias;
- Desejo de replicar o que aprenderam e vivenciaram na formação em seus cotidianos de trabalho.



ASSESSORIA TÉCNICA

A assessoria técnica é corresponsável pelos resultados do Jovem de Futuro e cumpre três grandes objetivos: disseminar o Circuito de Gestão, produzir dados e estatísticas, e administrar o sistema de gestão do programa. Exerce também papel fundamental no aprofundamento de temas de interesse do estado e na coerência com a política educacional como um todo. A equipe local de implementação acompanha todo o processo do Circuito de Gestão e das ações implementadoras, ajudando a enfrentar riscos e a resolver os problemas.

Em parceria com as equipes técnicas da SEE, a assessoria técnica apoia a produção de indicadores que orientam os Comitês, a administração do Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE) e a inclusão de novos dados e relatórios no sistema sob demanda da SEE. Há migração de dados dos sistemas da SEE para o SIGAE, a fim de evitar retrabalho dos gestores. Em 2023, pretende-se atuar com a SEE para que a migração dos dados para o SIGAE seja feita de forma automatizada.

Acompanhamento formativo presencial realizado em setembro de 2022

Em 2022, realizamos as seguintes ações de assessoria técnica:

- 08 reuniões de acompanhamento formativo com os Técnicos de Apoio à Gestão (TAGs) e equipe EMTI
- 24 Reuniões da “Hora do Monitoramento”
- Assessoria na realização nas RGI de Planejamento e Correção de Rotas
- Assessoria na realização de N3 e N4 da SMAR

A seguir, apresentamos mais detalhadamente duas dessas ações:

Acompanhamento formativo

O acompanhamento formativo é um encontro quinzenal com profissionais das equipes da CGE e da EMTI. É um espaço voltado para o aprimoramento dos saberes e o alinhamento de entendimentos acerca do Jovem de Futuro | Circuito de Gestão. Também é um momento formativo, à medida que cada TAG compartilha seus aprendizados e práticas.

No decorrer do ano foram realizados oito encontros de acompanhamento formativo, totalizando 12 horas de dedicação.



Hora do monitoramento

A hora do monitoramento é um momento semanal dos profissionais da Coordenação de Gestão Educacional, responsáveis pela operacionalização do Jovem de Futuro | Circuito de Gestão na SEE e por acompanhar, monitorar e apoiar as SREs. Cada analista da coordenação se responsabiliza por um grupo de regionais. O objetivo é ampliar capacidades instrumentais e analíticas dos profissionais nas ações de acompanhamento e monitoramento. Os relatórios e dados disponibilizados pelo SIGAE são os conteúdos prioritários dessa assessoria, mas outras fontes de dados podem ser utilizadas.

Em 2022 foram realizadas 24 reuniões, totalizando quase 33 horas de assessoria técnica em monitoramento do Jovem de Futuro | Circuito de Gestão, um aumento de 9h em relação ao ano de 2021.

Assessoria técnica presencial às regionais

A proposta de assessoria técnica presencial nas regionais justifica-se a partir da identificação de desafios vivenciados pelas SRE's, como a rotatividade de profissionais, dentre outros aspectos.

Em 2022, o trabalho envolveu os seguintes tópicos e resultados:

Agenda:

- **Ampliar o engajamento:** criar um ambiente de aproximação, de pertencimento à estratégia Jovem de Futuro / Circuito de Gestão Mineiro e de confiança para a escuta ativa, reciprocidade e construção de sentidos para prática;
- **Potencializar a prática e o aprendizado a partir da prática:** enfrentar dificuldades técnicas e ampliar reflexividade para reduzir visão de “burocratização” do Circuito de Gestão.

Objetivos:

- **Geral:** dirimir dúvidas relativas aos processos e procedimentos do Circuito de Gestão, proporcionando maior coerência da prática com o propósito de uma gestão com foco na aprendizagem e equidade.
- **Específico:** promover uma experiência de troca entre pares com os Inspectores Escolares, a fim de mapear potencialidades e fragilidades da implementação de oportunidades de compartilhamento de saberes e práticas na regional.

Público:

- **11 Regionais Prioritárias** selecionadas a partir de critérios quantitativos e qualitativos (rotatividade de profissionais, desafios técnicos, resultados intermediários etc.);
- Grupo gestor do Circuito de Gestão nas regionais (superintendente, diretor educacional, coordenador de inspeção, analista educacional e servidor responsável pelo EMTI).
- Inspectores Escolares

Carga horária: 18 horas
(distribuídas em três dias)
Local: sede de cada SRE
Data: de 03 de outubro
a 25 de novembro



Alguns fatores foram fundamentais para o sucesso da atividade:

- Adesão: as regionais decidiram se queriam ou não participar, neste momento;
- Otimização de recursos e sustentabilidade: preferência para a execução da assessoria nos espaços da regional com uso de seus equipamentos ou da rede local, contratação de fornecedores locais etc.;
- Comunicação horizontalizada: abordagem cuidadosa dos processos (ex.: consulta da ida às regionais, explicitação dos critérios etc.), alinhando todas as etapas de modo transparente.

A assessoria direcionou o foco para valores, eixos estruturantes e tema transversais (como comunicação) do Circuito de Gestão Mineiro, com aprofundamento das etapas do método a partir das práticas e experiências de acordo com a realidade encontrada. A discussão e a troca das vivências foram amplamente estimuladas. O público dava o tom desse aprofundamento, a partir do “termômetro” percebido pelos mediadores de como as atividades propostas eram recebidas e compartilhadas, e de como o retorno dos mediadores ao público poderia fazer mais sentido para os participantes, a partir das dúvidas apresentadas.

Assessoria técnica - CdG nas Regionais

11 REGIONAIS

198 TOTAL DE HORAS DE ASSESSORIA (18h por regional)

389 PARTICIPANTES (417 esperado)



Resultados das avaliações

- Antes da assessoria, 76,4% dos gestores afirmaram ter domínio alto ou muito alto do Circuito de Gestão; depois da formação, esse percentual passou para 96,7%.
- Antes da assessoria, 23,6% dos gestores afirmaram ter domínio regular ou baixo/muito baixo do Circuito de Gestão; depois da formação, esse percentual passou para 3,28.
- 92,4% dos participantes avaliaram o encontro sobre o Circuito de Gestão como um todo como bom ou muito bom.





Assessoria técnica CdG em Montes Claros, realizada em outubro



Resultados de destaque:

- Satisfação com a assessoria (aproximação da SEE e IU, acolhimento, materiais)
- Maior apropriação da estratégia e lógica do Jovem de Futuro
- Valorização da oportunidade de compartilhar e aprender entre pares
- Fortalecimento da relação entre Diretor(a) Educacional (DIRE) e Coordenação de Inspeção
- Desejo de aprofundar os conhecimentos sobre planejamento
- Desejo de revisar a prática de orientação e acompanhamento das escolas



Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)

GESTÃO DE CONHECIMENTO: AVALIAÇÃO E PESQUISAS

O Jovem de Futuro também avança a partir do conhecimento produzido 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 proporcionar os resultados pretendidos - e, se isso não ocorrer, entender o porquê.

Avaliação de Impacto do Jovem de Futuro e de suas ações de gestão pedagógica em Minas Gerais

Coordenação: Prof. Ricardo Paes de Barros

Ao longo de 2022, tivemos a mensuração de impacto da frente de avaliação B, referente aos efeitos do Jovem de Futuro com relação aos resultados acadêmicos dos estudantes em 2021. Foram investigados as notas bimestrais, as avaliações trimestrais, o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica de Minas Gerais (PROEB), a Prova Brasil, frequência escolar e taxas de aprovação, reprovação e abandono.

Foram apurados resultados positivos de impacto sobre a taxa de aprovação e o engajamento dos estudantes nas atividades escolares, próximos a 1 ponto percentual. Apesar de ser um impacto relativamente modesto, está dentro da expectativa, dado o contexto da pandemia de Covid-19 em 2021 e os desafios do retorno às atividades presenciais. Esses resultados foram apresentados de forma preliminar para a secretaria e serão analisados em conjunto com os resultados de 2022 e 2023, permitindo a realização de um estudo completo de análise de impacto do Jovem de Futuro.

Como a implementação das ações de gestão pedagógica começou ao final de 2021, não houve tempo suficiente para que os impactos fossem mensuráveis nos resultados dos estudantes ainda em 2021. Sendo assim, não foi possível dar início à frente de avaliação A, cujo objetivo é mensurar o impacto marginal das ações de gestão pedagógica. Ao longo de 2023, a previsão é termos os resultados de impacto preliminar nessa frente de avaliação relativo aos indicadores acadêmicos de 2022 no início do segundo semestre.

Outra iniciativa foi a instituição do Comitê de Avaliação e Implementação do Jovem de Futuro em Minas Gerais. Formado pelas equipes do Instituto Unibanco, Insper e OPPEN Social, o Comitê é responsável pela avaliação, implementação e desenho das ações do Jovem de Futuro e da Gestão Pedagógica. Ao todo, foram realizados dez encontros com o objetivo de criar um espaço mais dinâmico para discussões, entre as equipes envolvidas, sobre seus desafios e a potencialidade da avaliação.

Um encaminhamento relevante dessas análises e reflexões foi o ajuste realizado na sistemática de acompanhamento da amostra na frente de avaliação A, que alterou o seu foco de análise dos setores de inspeção para as escolas, devido à reformulação, em 2021, das ações de gestão pedagógica incorporadas ao Jovem de Futuro, com a realização de formações e mentoria direcionadas para os EEB das escolas.



Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro
de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)

Pesquisa Práticas Gestoras

Em 2019, houve um avanço importante em dois elementos inovadores para a compreensão da gestão escolar em Minas Gerais: quais são as práticas gestoras realizadas pelas escolas da rede estadual mineira e como são organizadas essas práticas em jornadas gestoras (isto é, qual rotina tem maior probabilidade de acontecer em um dado domínio da gestão escolar).

Os resultados da pesquisa foram apresentados nos dias 13 e 15 de janeiro de 2021 para as equipes técnicas da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica (SB) e Superintendência de Políticas Pedagógicas (SPP) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Após esses avanços, uma nova etapa da pesquisa passou a ser desenvolvida em 2021. Seu objetivo é identificar quais jornadas estão mais diretamente associadas a melhores desempenhos educacionais dos estudantes. Mais especificamente, a equipe busca calcular o valor adicionado do diretor em termos de proficiência de estudantes e práticas gestoras adotadas e validar o instrumento

de práticas gestoras e a proposta de classificação normativa da escala do instrumento (associação de uma dada pontuação em um determinado domínio da gestão escolar a níveis de proficiência/qualidade da gestão escolar).

Após a obtenção de algumas informações faltantes e início do desenvolvimento da pesquisa, a equipe discutirá junto à SEE as formas mais adequadas de comunicação dos resultados e de envio de devolutivas.

Além disso, no primeiro semestre de 2023, será aplicada uma nova versão do Instrumento de Práticas Gestoras (o instrumento foi aplicado pela 1ª vez em 2019), com o objetivo de identificar os possíveis impactos do Programa Jovem de Futuro nas práticas de gestão escolar.



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.



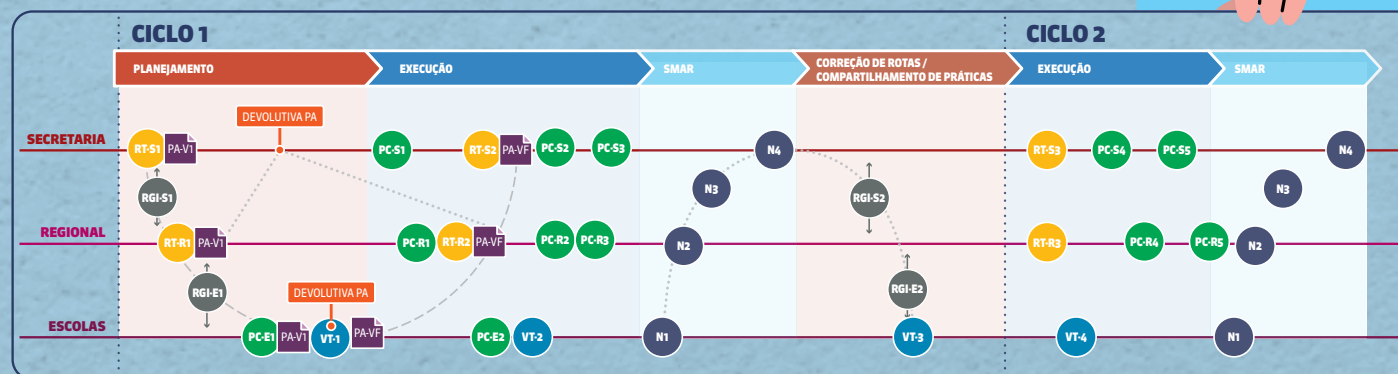
Circuito de Gestão **Mineiro 2022**

O Circuito de Gestão, desenvolvido e aperfeiçoado ao longo de 14 anos de parceria entre o Instituto Unibanco e as redes estaduais de educação, é a base da metodologia do Jovem de Futuro. Ele foi inspirado no método PDCA¹ (do inglês, Plan, Do, Check and Act - *em português: Planejar, Fazer, Verificar e Agir).

Por meio de uma sequência de ciclos em busca da melhoria contínua, o Circuito de Gestão propicia a análise, a revisão e o aprimoramento de cada ação. Segue abaixo a ritualística implementada durante o ano de 2022:



¹ O PDCA se tornou popular no pós-guerra, a partir da obra de Deming - considerado um grande autor da área da administração. Professor universitário, de formação estatística, ele adaptou os três passos fundamentais da prática científica - definição de hipótese, experimento e avaliação - para o trabalho de gestão. DEMING, William. Edwards. Out of the crisis. Cambridge (USA): MIT Press, 2018.



PLANEJAMENTO

A etapa de Planejamento consiste na elaboração dos Planos de Ação e Programas de Ação (escolas EMTI) a partir de três objetivos estratégicos: Garantir a aprendizagem, Reduzir as desigualdades de aprendizagem, Mitigar o abandono e a evasão.

SMAR

Etapa de avaliação da execução do Plano de Ação e dos Indicadores Estruturantes, de acordo com o período definido.

EXECUÇÃO

Etapa de realização das ações planejadas, com acompanhamento e análise qualitativa e quantitativa do processo.

CORREÇÃO DE ROTAS/COMPARTILHAMENTO DE PRÁTICAS

Etapa que possibilita a revisão dos Planos de Ação, bem como dos Programas de Ação (escolas EMTI). Nesta etapa, cada instância pode acrescentar, eliminar e/ou alterar as ações planejadas para que os resultados propostos sejam alcançados.

LEGENDA

CdG	Circuito de Gestão	R	Regional
E	Escola	RGI	Reunião de Gestão Integrada
N1, N2, N3, N4	Nível 1, Nível 2, Nível 3, Nível 4	RT	Reunião de Trabalho
PA	Plano de Ação	S	Secretaria
PA-V1	Plano de Ação - Versão 1	SMAR	Sistematização de Monitoramento e Avaliação de Resultados
PA-VF	Plano de Ação - Versão Final	VT	Visita Técnica
PC	Ponto de Checagem		



O início do ano letivo de 2022 foi marcado pela deflagração de uma greve na rede de ensino estadual de MG, quando a etapa de Planejamento do Circuito de Gestão já havia sido iniciada nas três instâncias. Nas escolas, especialmente, a paralisação impossibilitou a realização do Ponto de Checagem 1 e Visita Técnica (VT) 1 por parte de alguns inspetores que aderiram à greve. Contudo, mesmo nesse cenário, a SEE, as 35 regionais e todas as 1.960 escolas que implementam o Circuito tiveram seus Planos de Ação para 2022 elaborados.

O processo de devolutiva dos Planos de Ação das escolas ficou comprometido e foi necessário ampliar o período de sua realização. Já o processo de devolutiva dos Planos de Ação das regionais, que os TAGs da Coordenação de Gestão Educacional da SEE realizam, foi fortalecido de 2021 para 2022. Os TAGs tiveram melhor organização, aprimoraram os direcionamentos do

processo e realizaram intensas análises dos Planos de Ação das regionais com o foco no alinhamento com as diretrizes estratégicas e ações prioritárias da rede, bem como os aspectos técnicos da construção.

A etapa de Execução I também ficou comprometida pelos efeitos da greve. Foi a única etapa do circuito de 2022 em que algumas regionais não conseguiram realizar o que estava previsto. No geral, houve um recuo no percentual de eventos realizados em relação ao que estava planejado, mas ainda assim o resultado se manteve expressivo mesmo diante das dificuldades: de 95%, em 2021, passou para 94%, em 2022.

Um ponto importante de melhoria para 2023 é reavaliar a quantidade de eventos propostos para as instâncias no Circuito de Gestão, bem como o conteúdo dos formulários utilizados em cada etapa, principalmente na Execução I e II.

A etapa de SMAR foi a que apresentou maior engajamento e participação dos profissionais nas três instâncias, desde a realização da N3 e da N4 dos 2 ciclos do circuito até as N1 e N2 realizadas por escolas e regionais, respectivamente.

Considerando os indicadores estruturantes do Jovem de Futuro | Circuito de Gestão, em 2022 tivemos os seguintes resultados:

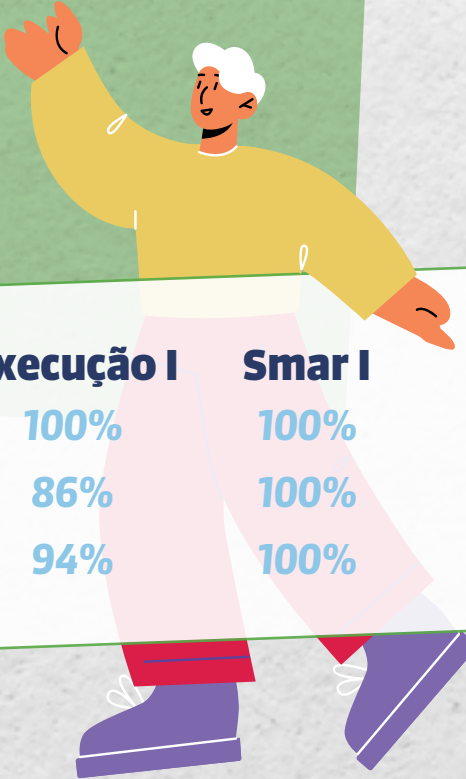
Frequência: índice recuou de 86,93%, no 1º bimestre, para 82,11% no 2º e 3º bimestres, afetado pelas dificuldades no uso de transporte escolar, segundo as regionais;

Aulas dadas: percentual foi de 83,25% no 1º bimestre e atingiu 100,76% no 2º e 3º bimestres, quando os professores realizaram as reposições para compensar o impacto da greve no início do ano letivo;

Notas: 28% de estudantes com nota abaixo da média em 3 ou mais componentes curriculares nos três bimestres, uma diminuição de 13% entre o 1º bimestre de 2021 (40%) .

Resultados gerais da implementação do Circuito de Gestão Mineiro:

Considerando os dados de implementação do Circuito de Gestão Mineiro, em 2022 tivemos os seguintes resultados gerais:



	Planejamento	Execução I	Smar I	Correção de Rotas I	Execução II	Smar II
SEE	100%	100%	100%	100%	100%	100%
REGIONAIS	100%	86%	100%	100%	100%	100%
ESCOLAS	92%	94%	100%	78%	99%	100%

Devido à greve dos profissionais das escolas, regionais e Órgão Central no início do ano letivo, alguns eventos das etapas de Planejamento e Execução I do Circuito de Gestão não foram realizados, razão dos resultados evidenciados acima.

De modo geral, observa-se um avanço na implementação do método no nível da SEE, cuja média de realização de eventos do circuito foi de 83% em 2021, e em 2022 atingiu 100%.

No nível das regionais, a média de realização dos eventos em 2022 permaneceu igual à

de 2021, em 97%. Embora o resultado seja igual, é importante destacar que, em 2021, houve dispersão de eventos não realizados em várias etapas do circuito - em quase todas as etapas tivemos 1 ou 2 regionais deixando de realizar o planejado. Já em 2022, exceto na etapa de Execução I, todas as regionais realizaram os eventos previstos em todas as etapas.

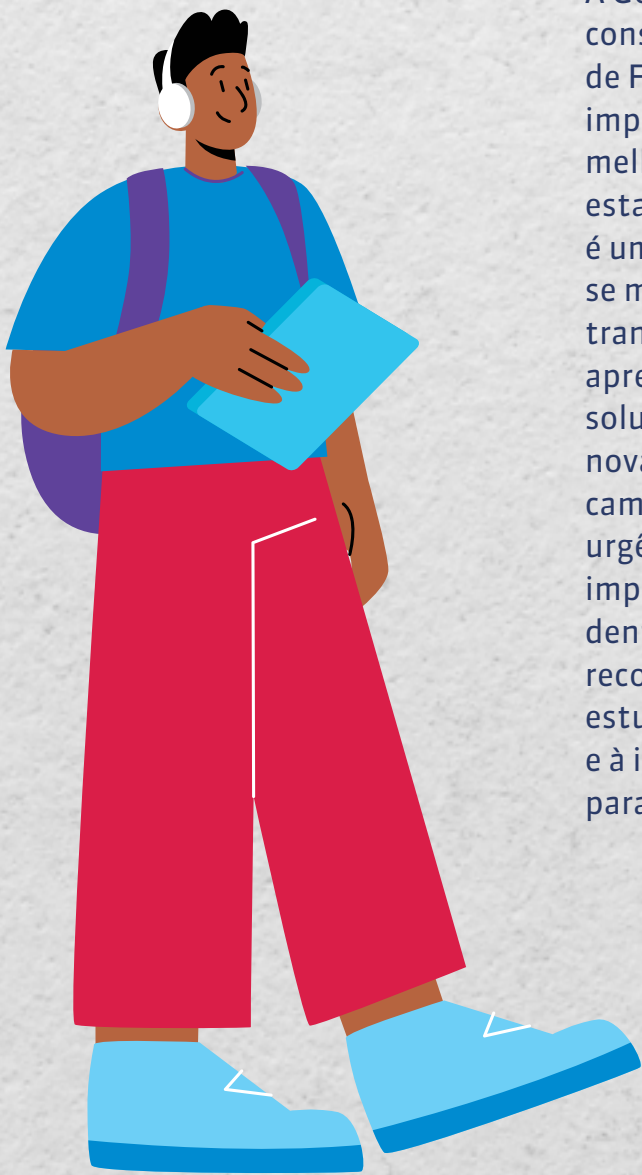
No nível das escolas, observa-se também um avanço na realização dos eventos do

Em todas as instâncias, o desafio para 2023 é avançar no engajamento dos profissionais, na construção de sentido e na qualidade dos processos, investindo em ações contínuas de formação, assessoria técnica e mobilização.

Circuito. Em 2021, tivemos uma média de 94% e, em 2022, de 95%. A etapa de SMAR foi a que obteve o aumento mais significativo, saindo da média de 95% de realização em 2021 (SMAR I e II) para 100% em 2022.

Por fim, com a customização do Circuito de Gestão Mineiro, a etapa de Correção de Rotas no primeiro ciclo é realizada conjuntamente com o Compartilhamento de Práticas, arranjo esse que as regionais e escolas avaliaram positivamente. Já no segundo ciclo, o processo de Correção de Rotas, diante do curto período letivo disponível, foi incorporado à SMAR II.

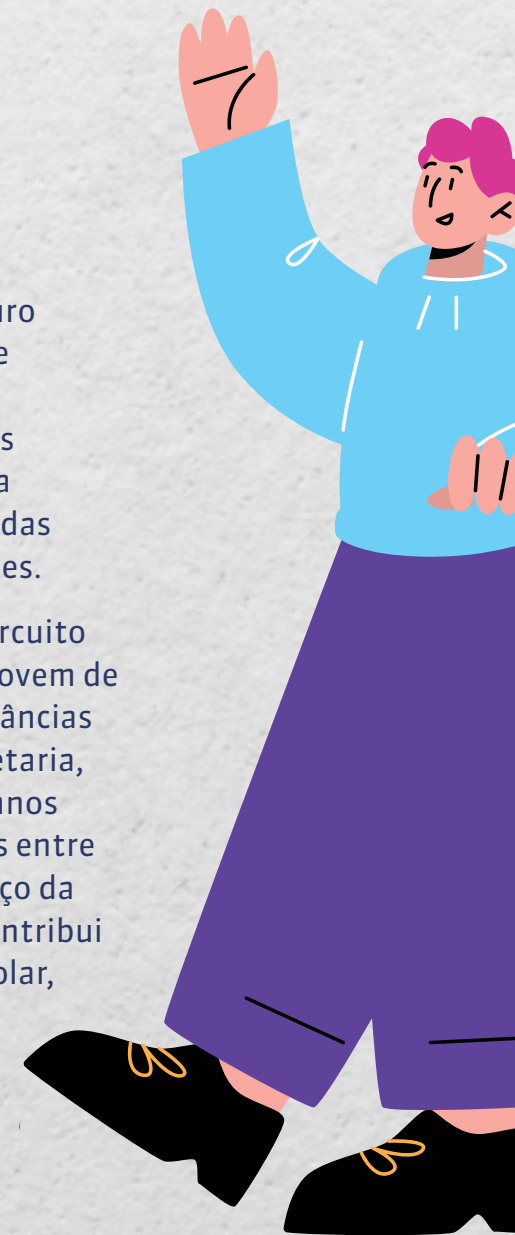
Gestão Pedagógica: **PREMISSAS**



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 em Minas Gerais

A gestão pedagógica é uma das dimensões da gestão que mais têm impacto na aprendizagem dos estudantes.

O objetivo dessa estratégia é fomentar, por meio de formação em serviço, o desenvolvimento e aprimoramento de competências técnicas dos profissionais da educação que atuam na dimensão da gestão pedagógica.

A missão é fazer avançar, cada vez mais, a formação e o assessoramento aos professores e a outros profissionais implicados com os processos de ensino-aprendizagem que acontecem na escola, atentando para o currículo – com destaque para as diretrizes da Base Nacional Comum Curricular do Ensino Médio e da proposta do Novo Ensino Médio – e para a heterogeneidade de demandas e necessidades de aprendizagem dos estudantes. O propósito final é assegurar a qualidade e a equidade das oportunidades de aprendizagem ofertada na escola.

Para responder a este objetivo, foram implementadas ações de gestão pedagógica por meio de um **percurso formativo** composto por:

MÓDULO 1

Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica

MÓDULO 2

O Papel da Liderança Pedagógica na Recomposição das Aprendizagens e Novo Ensino Médio

MENTORIA

Desenvolvimento da Liderança Pedagógica



Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)

O público é composto por EEBs, que integram a dupla gestora nas escolas sorteadas para receber, além do Circuito de Gestão Mineiro, o escopo específico de Gestão Pedagógica, conforme desenho da avaliação de impacto.

Ao final do ano letivo de 2022, 1180 escolas integravam a frente da Gestão Pedagógica.

Módulo 1: Ferramentas para a Gestão Técnico-Pedagógica

Objetivos:

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

Conteúdos:

- O papel da liderança pedagógica na implementação do currículo;
- Atribuições do/a coordenador/a pedagógico/a;
- Aprendizagem do/a adulto/a-professor/a;
- Análises dos dados da avaliação diagnóstica e com uso da Foco Escola;
- Pauta formativa;
- Planejamento de aula, alinhamento construtivo, instrumentos de avaliação;
- Taxonomia de Bloom e Marzano;
- Metodologia de observação de sala de aula como instrumento de formação continuada;
- Habilidades comunicativas, feedback como instrumento de desenvolvimento e valorização profissional;
- Rubrica.



Módulo 2: O Papel da Liderança Pedagógica na Recomposição das Aprendizagens e Novo Ensino Médio

Objetivos:

- (Re)Conhecer o conceito de recomposição da aprendizagem, diferenciando-o de recuperação da aprendizagem;
- Retomar a priorização curricular e a sua relação com a recomposição da aprendizagem;
- (Re)Conhecer a avaliação como estratégia para recomposição de aprendizagem;
- Refletir e exercitar a análise de dados da avaliação diagnóstica;
- Conhecer a estrutura da sequência didática;
- (Re)Conhecer a sequência didática como recurso para recomposição da aprendizagem.

Conteúdos:

- Recomposição de aprendizagem e recuperação da aprendizagem. O papel do/a especialista na implementação da recomposição da aprendizagem.
- Avaliação diagnóstica, somativa e formativa (formal e informal).
- Avaliações sistêmicas da aprendizagem. Portfólio on-line.
- Construção de avaliações por meio do uso dos dados.
- Jovem do Ensino Médio, projeto de vida.
- O papel do/a especialista na implementação do projeto de vida dos/as estudantes.
- Uso de sequências didáticas.
- Estratégias para gestão da sala de aula.
- Foco escola e análise dos resultados das avaliações somativas.
- Descritores críticos alinhados as estratégias inseridas nas sequências didáticas.
- Metodologias ativas e suas aplicações práticas na escola.
- Dados do PROEB/SEE/MG
- Metodologia de observação de sala de aula como instrumento de formação continuada, feedback como instrumento de desenvolvimento e valorização profissional.

E.E. Padre João de Santo Antônio, Santa Luzia (MG)

Mentoria: Desenvolvimento da Liderança Pedagógica

Objetivos:

- Consolidar e colocar em prática as aprendizagens dos módulos 1 e 2;
- Alinhamento construtivo entre avaliação, currículo e aulas;
- Diagnóstico a partir de observação de sala de aula;
- Pautas formativas para aprendizagem coletiva;
- Observação de aulas e feedbacks individuais;
- Desenvolver conhecimentos e habilidades para desenhar e implementar um plano de melhoria pedagógicas (conexão com o CdG Mineiro), mobilizando as práticas trabalhadas no curso para: diagnosticar a situação, definir problemas de práticas pedagógicas, propor soluções.

Conteúdos:

- Conceito de problema de prática;
- Causas de um problema de prática;
- Prática desejada;
- Impulsionadores/ações;
- Instrumentos de avaliação;
- Meta/Indicadores;
- Diagrama de Ishikawa;
- Organograma de mudança.



E.E. Padre João de Santo
Antônio, Santa Luzia (MG)

Formações | EEBs - Módulos I, II e Mentoria

	Módulo I 1ª edição (2021)	Módulo I 2ª edição	Módulo II	Mentoria
CARGA HORÁRIA	24 horas	20 horas	28 horas	23 horas
PÚBLICO-ALVO	610 EEBs	780 EEBs	666 EEBs	1.180 EEBs
CERTIFICAÇÃO	52,4% (614 EEBs)	47% (367 EEBs)	56,4% (614 EEBs)	67,5% (767 EEBs)
AVALIAÇÃO	9,3 de 10	9,4 de 10	9,0 de 10	90% (avaliaram como “bom” ou “muito bom”)

Destaques

O público-alvo da 2ª edição do Módulo I foi de 780 EEBs, tendo como público os especialistas que não receberam o certificado na 1ª edição do curso e EEBs que ingressaram nas escolas que recebem a frente de Gestão Pedagógica em 2022.

Percentual de certificação crescente nas formações de 2022, aumentando mais de 20% do Módulo I para a Mentoria.

A Mentoria foi personalizada, com cada EEB sendo acompanhado por um mentor ao longo do curso.

Em todas as formações ofertadas, mais de 90% dos participantes avaliaram os encontros como bons ou muito bons.



Escola Estadual Celso Machado,
Belo Horizonte (MG)

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 (D³e) 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.

Desafios da Educação para 2023:

MINAS GERAIS

Em 2022, avançamos ainda mais na aderência do **Circuito de Gestão** às práticas gestoras dos profissionais da SEE, SREs e escolas. Temos, nessa aderência, a oportunidade de ampliar as potencialidades analíticas, resolutivas e de flexibilidade cognitiva dos gestores, por meio da prática recorrente dos processos do Circuito de Gestão.

A perspectiva é que essa prática recorrente - planejar, executar, avaliar, trocar para aprender e corrigir rotas/ replanejar, executar, avaliar - produza um ciclo virtuoso de avanços contínuos e sistemáticos, evidenciados na melhoria dos resultados educacionais com redução das desigualdades.

Por isso, em 2023, nossos esforços estarão dirigidos a associar, a reflexão aos processos e procedimentos do Circuito de Gestão, por meio de ações formativas e de assessoria técnica focadas nas práticas de gestão e na troca entre os gestores.

O investimento no compartilhamento e aprendizagem entre pares objetiva criar um campo de desenvolvimento profissional permanente, posto que organicamente incorporado às rotinas das regionais e das escolas. Acessar oportunidades de desenvolvimento profissional focadas na prática é condição fundamental para fortalecer as competências de gestão.

No escopo da **Gestão Pedagógica**, nos mantemos em compromisso com o desafio de garantir a adesão dos EEBs à formação. É verificada, na rede mineira e em outras redes, baixa audiência de formações ofertadas a distância. Portanto, trata-se de uma restrição não determinada por um agente específico, mas por múltiplas variáveis, e as soluções devem considerar essa complexidade. Considerando os contextos e as possibilidades disponíveis, em 2022 foram adotadas diversas ações para mitigar a baixa adesão.



Escola Estadual Dr. Geraldo Perlingeiro de Abreu, Coronel Fabriciano (MG)

Uma das iniciativas foi o acompanhamento, com as regionais, em busca de compreensão das dificuldades e construção de alternativas. A partir desse trabalho, as medidas tomadas – reuniões com Dires e Coordenadores de Inspeção das Regionais, Plantões de Dúvidas, entre outras - proporcionaram um aumento de 20% na adesão, na comparação entre os resultados do Módulo 1 e da Mentoria).

Em relação às justificativas apontadas pelos EEBs sobre a falta de adesão, a ideia é analisá-las para definir ajustes a serem implementados em 2023. A jornada para aprofundamento da problemática dos EEBs, em andamento com apoio o Instituto Unibanco, contribuirá com a elaboração dessas medidas. A comunicação para mobilização e engajamento, bem como a corresponsabilização das regionais, também são fatores críticos que devem ser trabalhados para ampliarmos a adesão dos EEBs.

Os profundos efeitos da pandemia ainda incidem sobre as escolas e os estudantes, e precisarão ser enfrentados pela rede mineira. O plano é dar continuidade ao mapeamento dos impactos nocivos sobre o fluxo e a aprendizagem, a fim de elaborar e implementar medidas para sanar os problemas. A recomposição das aprendizagens, uma das ações já assumidas pelas escolas e regionais, seguirá acompanhada do fortalecimento das lideranças gestoras e pedagógicas, assim como outras iniciativas de enfrentamento dos desafios da implementação do Currículo de Referência de Minas Gerais e do Novo Ensino Médio.

O Instituto Unibanco | Jovem de Futuro reafirma e reforça o compromisso de estar lado a lado, de mãos dadas, com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, suas SREs e escolas, na implementação de medidas relevantes para superação dos seus desafios e potencialização das oportunidades existentes.

Por fim, vale registrar que a rede mineira é composta por múltiplas e plurais forças que nos inspiram e nos mobilizam na busca permanente da excelência em nosso trabalho, atuando sempre com rigor e ética. Como certeza, nessa parceria para a construção do bem comum, nosso melhor está e estará sempre à disposição da educação e dos estudantes mineiros.

Seguimos juntos em 2023!



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 Orticeili

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 Orticeili

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 – Minas Gerais

Aline Silva de Andrade

Coordenação de Comunicação

José Jacinto de Amaral

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Secretário de Estado da Educação

Igor de Alvarenga Oliveira Icassatti Rojas

Secretária Adjunta

Geniana Guimarães Faria

Subsecretária de Desenvolvimento

da Educação Básica

Izabella Cavalcante Martins

Assessora de referência do Jovem de Futuro na Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica

Kellen Senra

Superintendente de Políticas Pedagógicas

Danielle Fernandes Viana Monken

Diretora de Ensino Médio

Rosely Lúcia de Lima

Coordenadora de Ações de Aprendizagem

Vanessa Nicoletti Gomes de Oliveira

Coordenadora de Gestão Educacional

Thiene Ferreira de Lourdes Carneiro

Analistas Educacionais da Coordenação da Gestão Educacional

Álvaro Luiz Barbosa Ribeiro

Elis Regina Silva

Gizele Cristina Rodrigues

Leidiane Ferreira Marcelino de Souza

Kamila de Lourdes Silva Santos

Rozana de Souza Aguiar

Coordenadora Geral do Ensino Médio Integral e da Educação Profissional

Andrea Botelho de Abreu

Coordenadora do Ensino Médio Integral

Cláudia Maria da Silva Lobo

Subsecretário de Articulação Educacional

Gustavo Lopes Pedroso

Assessora Chefe da Subsecretaria de Articulação Educacional

Danielle Cristina Chaves

Assessora de referência do Jovem de Futuro na Subsecretaria de Articulação Educacional

Carolina Lobão Veras dos Santos

Assessor Central da Inspeção Escolar

Paulo Leandro de Carvalho

Analistas Educacionais da Assessoria Central de Inspeção Escolar

Liozina Angélica Silva Ribeiro Michel

Sheila Pereira Torres

Valdeir Santos

ELABORAÇÃO DO MATERIAL

Coordenação de Prospecção, Mineração e Sistematização

Luciana Almeida Lima

Maria Carolina Dysman

Produção de conteúdo

Aline Silva de Andrade

Anna Luiza Ferreira Assis Penna

Carolina Silva Ferreira

Cibely Martins Vieira

Flávia Andrea Rodrigues Silva

Flávia Costa Oliveira

Carine Nascimento

Fabiana Hiromi

Apoio

Gabriel Negri Nilson

PRODUÇÃO EDITORIAL

Edição

Maria Alice Rosa

Revisão

Ana Carolina Pereira

Projeto gráfico e diagramação

Alice Castro e Talyta Lago - TECERE

Edição de arte

Fernanda Aoki

Fotos

Ateliê Fotô



**INSTITUTO
UNIBANCO**

JOVEM DE FUTURO

GESTÃO PELA
**APREN
DIZAGEM**



**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.