



JOVEM DE FUTURO

Relatório **de**

ATIVIDADES

2021

ESPÍRITO SANTO



sumário



- 3 **Apresentação**
- 4 **Jovem de Futuro no Brasil**
- 6 **Jovem de Futuro: Programas e Projetos**
- 8 **Jovem de Futuro no Espírito Santo:**
Aspectos Gerais da Implementação
- 9 **Grandes Números**
- 10 **Linha do Tempo**

- 14 **Ações Implementadoras**
- 14 Governança
- 16 Formação
- 20 Mobilização
- 22 Assessoria Técnica
- 23 Monitoramento
- 25 Sistemas

- 26 **Circuito de Gestão: Premissas**
- 27 **Circuito de Gestão no Espírito Santo**
- 30 **Implementação dos Módulos**

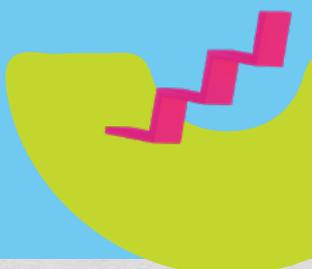
- 32 **Outras Ações**

- 36 **Rumo a 2022: Perspectivas do Jovem de Futuro no Espírito Santo**

- 37 **Expediente**



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



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

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

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

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

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

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

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

Jovem de Futuro NO BRASIL

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

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

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

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



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

Pilares da Gestão para o Avanço Contínuo

Foco no estudante

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

Coerência interna

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

Aprender fazendo

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



O Instituto Unibanco

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



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

BALANÇO FINANCEIRO

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

Valores em R\$ (Mil)

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

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

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

Jovem de Futuro

PROGRAMAS E PROJETOS

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



Educação híbrida

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

Busca ativa

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

Retorno seguro

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





Fortalecimento/ Recuperação da aprendizagem

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

Novo Ensino Médio

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



Jovem de Futuro NO ESPÍRITO SANTO

Aspectos Gerais da Implementação

A implementação do Jovem de Futuro no estado do Espírito Santo teve início em 2015 e avançou de forma gradual, incorporando unidades escolares ao longo dos anos. Por meio do programa, são disponibilizados para as escolas, Superintendências Regionais de Educação (SRE) e Secretaria Estadual de Educação (SEDU) – órgão central – formações, metodologias, sistemas e instrumentos que dão suporte ao trabalho de gestão.

Nessa trajetória de sete anos de parceria com o programa Jovem de Futuro, o estado do Espírito Santo desenvolveu e consolidou processos de formação dos diversos atores que compõem a área da educação pública, promoveu ações de mobilização e engajamento, de monitoramento da implementação do programa, de análise de dados e de indicadores e iniciativas de Assessoria Técnica. Essas e outras atividades possibilitaram o fortalecimento da rede educacional.

Em 2018, o Circuito de Gestão – método orientador do Jovem de Futuro – foi disseminado na rede estadual do Espírito Santo, consolidando-se na gestão pedagógica das unidades escolares, 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, o programa ganhou escala e expandiu sua abrangência para outras etapas e modalidades. 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.

Essa ampliação mostrou a importância da promoção de um olhar integrado das escolas de diferentes etapas da Educação Básica, levando em conta as especificidades de cada ciclo e de cada modalidade.



Abrangência do Jovem de Futuro

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

Continuidade com 274 escolas – sendo 221 de Ensino Médio Regular + 53 de Ensino Médio em Tempo Integral

2021

Continuidade com as 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.

Grandes números

Estudantes

181.908

Jovem de Futuro

162.750

Escolas

276

SRE

11

Supervisores escolares

126



Linha do tempo

Janeiro

20/01 – 1º Comitê Operacional
21/01 – 1º Comitê de Governança
28/01 – 1ª Reunião de Gestão Integrada de Planejamento SEDU e regionais

Fevereiro

01 e 02/02 – Reunião de Gestão Integrada de Planejamento regionais e escolas
10/02 – 2ª Reunião de Gestão Integrada de Planejamento SEDU e regionais
23 e 24/02 – Formação sobre etapa de planejamento para supervisores escolares

Março

05/03 – 2º Comitê de Governança
12/03 – Formação Sistema Integrado de Gestão de Aprendizagem (SIGAE) sobre etapa de planejamento para grupo referência das regionais e SEDU
22/03 – Formação sobre etapa de planejamento para superintendentes regionais
24/03 – 1ª Reunião do Grupo de Trabalho de Gestão de Dados

Abril

22 e 23/04 – Formação sobre etapa de Execução para supervisores escolares
26/04 - Reunião do Grupo de Trabalho de Gestão de Dados
27/04 – Reunião de Gestão Integrada sobre Planejamento SEDU e regionais - Devolutiva do Plano de Ação para as regionais
28/04 – Formação SIGAE da etapa de Execução para grupo referência das regionais e SEDU



Maio

12/05 – 2º Comitê Operacional
12/05 - Reunião do Grupo de Trabalho de Gestão de Dados
19/05 – 3º Comitê de Governança – apresentação do estudo sobre perda de aprendizagem na pandemia



Junho

16/06 - Reunião do Grupo de Trabalho de Gestão de Dados
17/06 – 4º Comitê de Governança – definição de cenários para meta 2021
22/06 – Reunião de Gestão Integrada Pré-Sistemática de Monitoramento de Avaliação dos Resultados (SMAR)
23/06 – Formação sobre etapa SMAR para supervisores escolares + SIGAE



Julho

02/07 – Análise Avaliativa da Política Educacional com SEDU
15/07 - Reunião SMAR N3 - 1º ciclo
19/07 - Reunião SMAR N4 - 1º ciclo
19/07 – 3º Comitê Operacional
21/07 – Formação etapa Correção de Rotas para supervisores
27/07 - Encontro de Assessoramento no CdG com equipe técnica da Gerência de Educação Infantil e Ensino Fundamental (GEIEF).
29/07 - Reunião com equipe GEI/SEDU sobre proposta de apoio no Busca Ativa – Painel Monitoramento de Frequência



Agosto

04 e 05/08 – Encontro formativo com a Regional de São Mateus sobre Educação para as Relações Étnicos-Raciais
04/08 - Encontro Assessoramento Circuito de Gestão com equipe técnica da Assessoria de Tempo Integral
06/08 - Reunião de monitoramento com a Regional de São Mateus sobre a implementação do Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial
09/08 - Encontro Assessoramento Circuito de Gestão com equipe técnica da Gerência de Educação do Campo, Indígena e Quilombola (GECIQ)
13/08 - Grupo focal com supervisores para Avaliação da SMAR
18/08 – Reunião Grupo de Trabalho Novo Ensino

Médio
20/08 – 5º Comitê de Governança
20/08 - Reunião com diretores das escolas da Regional de São Mateus para mobilização sobre a estratégia de equidade racial por meio do uso do Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial
23/08 a 08/10 - Formação Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GPeRA-1) para pedagogos
26/08 - Reunião Grupo de Trabalho Novo Ensino Médio
23 e 31/08 – Encontro formativo com as escolas da Regional de São Mateus sobre Educação para as Relações Étnicos-Raciais
31/08 - Reunião do Grupo de Trabalho de Gestão de Dados

Setembro

09/09 – 4º Comitê Operacional
10/09 – 6º Comitê de Governança
17/09 - Pactuação das metas para SRE e escolas de Ensino Médio e Ensino Fundamental Anos Finais
21/09 – Webinário “O Novo Ensino Médio chegou: e agora, professor(a)?”
21/09 - Reunião com Secretaria do Estado de Planejamento e Avaliação (SEPLA) sobre desenvolvimento de Painel Monitoramento de Frequência – estratégia de apoio ao Busca Ativa
23/09 – Reunião Grupo de Trabalho Novo Ensino Médio
24/09 – Formação sobre etapa SMAR - 2º ciclo para supervisores escolares
28/09 - Roda de conversa com estudantes sobre o Novo Ensino Médio

Outubro

07/10 – Formação presencial sobre etapa SMAR com assessores pedagógicos

08/10 - Alinhamento com Centro de Formação dos Profissionais da Educação do Espírito Santo (CEFOPE) e Gerência de Ensino Médio (GEM) para formação de professores de língua portuguesa e matemática

- Programa Ferramentas para o Fortalecimento da Aprendizagem (Fefa-21)

15/10 – Reunião presencial do Grupo de Trabalho Novo Ensino Médio

20/10 - Reunião presencial SMAR N3 – 2º ciclo

26/10 - Reunião presencial SMAR N4 – 2º ciclo



Novembro

10 a 12/11 - Formação presencial de fortalecimento do Circuito de Gestão para supervisores escolares e assessores pedagógicos

10/11 a 11/12 - Curso Fefa-21 para professores

29/11 - Reunião presencial de monitoramento da implementação do Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial com os supervisores da SRE de São Mateus

29/11 a 03/12 – Disponibilização do programa de entrevistas do Novo Ensino Médio nas escolas



Dezembro

01/12 - Alinhamento do Planejamento Estratégico da SEDU para 2022

02/12 - Reunião Grupo de Trabalho Novo Ensino Médio - presencial

09/12 - Grupo Focal – escuta de diretores, pedagogos e professores sobre a implementação do Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial

14/12 - 7º Comitê de Governança



GOVERNANÇA

As ações relacionadas à governança buscam engajar, mobilizar e articular os gestores educacionais em torno da construção de soluções nas dimensões estratégica, tática e operacional. Para tanto, é importante criar espaços para encontros sistemáticos que fortaleçam as análises capazes de produzir soluções para enfrentar os desafios identificados. Esses espaços, chamados de Comitê Operacional e Comitê de Governança, foram instituídos em 2015 e vêm se consolidando como instâncias fundamentais para o projeto no estado.

Em 2021, a atuação da governança foi direcionada ao apoio e ao fortalecimento do desdobramento das diretrizes estratégicas para a rede, além do monitoramento dos resultados de forma articulada entre SEDU, regionais e escolas.

As ações de governança buscaram:

- Promover articulação e desdobramento das agendas e produções do Jovem de Futuro com o estado, tais como a Gestão Escolar para Equidade Racial, apoio na implementação do Novo Ensino Médio e na formação de pedagogos e professores do Ensino Médio que atuam no programa de Fortalecimento da Aprendizagem;
- Gerenciamento sistemático do Circuito de Gestão e demais ações visando ao monitoramento e análise de riscos;
- Tornar relevante o método do Circuito de Gestão para os atores estratégicos da SEDU, criando maior proximidade entre seus processos e a gestão educacional.

Comitês Operacionais

Os Comitês Operacionais têm como objetivo promover e garantir as condições necessárias para a tomada de decisão no que se refere tanto à operacionalização das ações planejadas, quanto àquelas identificadas como de risco. Em 2021, as reuniões do Comitê Operacional tiveram como foco os espaços de debate e pactuação das orientações acerca da estratégia de implementação do Circuito de Gestão, sua conexão com as diretrizes da rede e como elas se materializam nos protocolos. Foram realizadas discussões e disponibilizadas informações a respeito da execução do programa, análise de dados educacionais e de gestão (SIGAE), além da

definição das ações e linhas de força do Circuito de Gestão em cada etapa.

No ano, aconteceram quatro reuniões do Comitê Operacional, que contaram com a participação da equipe do Instituto Unibanco, da Subsecretaria de Educação Básica, das Gerências de Ensino Médio (GEM), Ensino Fundamental (GEIEF), Educação do Campo, Indígena e Quilombola (GECIQ), de Estatística e Informação (GEI), do Centro de Formação dos Profissionais de Educação do Espírito Santo (CEFOPE), da Assessoria de Gestão e da Coordenação de Tempo Integral (CTI).

Comitês de Governança

As reuniões do Comitê de Governança foram encontros utilizados com o propósito de fortalecer a institucionalidade das ações em prol da melhoria da rede e da redução das desigualdades, ainda mais acentuadas com a pandemia.

Entre as pautas de destaque neste grupo estão os impactos e perdas na aprendizagem e as ações de mitigação desses danos.

Foram realizados sete Comitês de Governança junto aos times de gestão educacional

Reunião	Data	Temas
Primeira reunião	21/01	1. Realizações 2020 2. Proposta Circuito de Gestão 2021
Segunda reunião	05/03	1. Etapa de Planejamento Circuito de Gestão 2. Análise de dados 2020 3. Monitoramento das ações em andamento
Terceira reunião	19/05	1. Apresentação do estudo sobre perda de aprendizagem no Espírito Santo 2. Reflexão sobre as ações realizadas pela SEDU para mitigar as perdas de aprendizagem
Quarta reunião	17/06	1. Apresentação de caminhos possíveis para a definição de meta para o Espírito Santo. 2. Desdobramento do estudo sobre perda de aprendizagem
Quinta reunião	20/08	1. Apresentação de proposta de cenários para definição da meta do IDEBES 2021
Sexta reunião	10/09	1. Estudo de Metas - projeções e cenários do impacto da pandemia na aprendizagem e definição da meta 2021 2. Circuito de Gestão - monitoramento da implementação 3. Gestão Escolar para Equidade Racial 4. Apoio à política educacional da SEDU
Sétima reunião	14/12	1. Balanço das ações de 2021 2. Riscos para os resultados de 2021 3. Perspectivas para 2022

FORMAÇÃO

Com o propósito de gerar melhorias na implementação do Circuito de Gestão por meio da promoção de espaços de aprendizagem e de construção coletiva do conhecimento, foram realizadas formações sobre as etapas de Planejamento, Execução, Sistemática de Monitoramento de Avaliação dos Resultados (SMAR) e Correção de Rotas, com os supervisores escolares e com os assessores pedagógicos das regionais.

Formação de Supervisores Escolares Planejamento

O diálogo formativo sobre planejamento destacou as principais mudanças e aprimoramentos no Circuito de Gestão, em consonância com a continuidade das ações desenhadas para enfrentar os desafios advindos da pandemia e em alinhamento com as diretrizes da SEDU para o ano vigente. Também foram consideradas as indicações do protocolo de planejamento, remodeladas para o novo contexto.

Outro aspecto relevante foi a orientação para o desenvolvimento de ações de forma articulada entre as instâncias envolvidas. De acordo com as atribuições de cada uma, os esforços se concentraram para alcançar os objetivos estratégicos da rede: garantia de aprendizagem com equidade, redução das desigualdades educacionais e mitigação do abandono e evasão.

Formação Supervisores Escolares Execução (1º e 3º ciclos)

Para a etapa de execução, foram realizados dois momentos formativos – no 1º e no 3º ciclo do Circuito de Gestão – com foco na proposta de Balanço da Execução do ano.

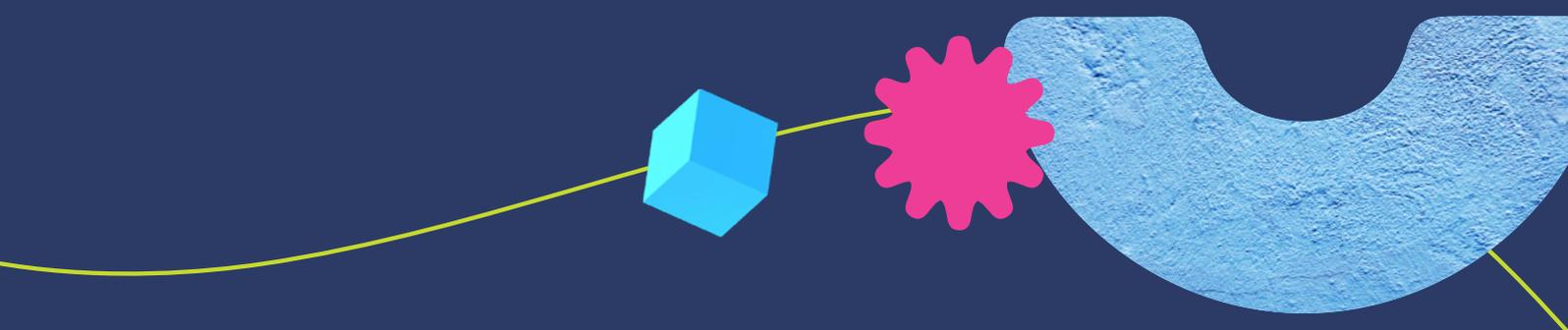
A primeira ação formativa foi voltada para a análise da execução das ações do 1º trimestre e sua incidência nos objetivos estratégicos, buscando aprofundar os entendimentos sobre os procedimentos sugeridos e fomentar a análise sobre sua efetividade e seus possíveis impactos.

A segunda ação formativa – Balanço da Execução de 2021 – teve por objetivo apoiar o 3º ciclo e o fechamento do Circuito de Gestão no ano. A proposta foi realizar uma análise qualitativa da execução das ações do Plano de Ação, visando embasar o planejamento de 2022 e tendo como ponto de partida as lições aprendidas em relação às estratégias desenvolvidas pelas equipes escolares.

Realizada presencialmente, essa etapa buscou fortalecer os supervisores escolares na condução do Circuito de Gestão e seu potencial analítico, bem como qualificar as análises e consolidar os aprendizados desenvolvidos durante o Planejamento, Execução, SMAR e Correção de Rotas em 2021.



Refletir sobre os aprendizados e consolidar o conhecimento de 2021 para construir o planejamento de 2022



Formação Supervisores Escolares SMAR (1º e 2º ciclos)

Os processos formativos referentes à SMAR centraram esforços na análise dos indicadores de aula dada, frequência e nota, articulando a verificação da incidência desses resultados no alcance dos objetivos estratégicos da SEDU.

Os dois encontros realizados com os supervisores escolares se propuseram a:

- Disseminar as remodelagens e os aprimoramentos pensados para o 1º e 2º trimestres de 2021, no que se refere à avaliação sobre os indicadores de resultados e de execução das iniciativas do Plano de Ação;
- Dialogar sobre os aprendizados e a consequente evolução dos supervisores na condução da SMAR – N1;
- Gerar reflexão e ampliação de repertório entre o grupo de supervisores com a intenção de fortalecer os novos profissionais e sua atuação na etapa do Ensino Fundamental Anos Finais.

Nos dois encontros formativos, foi privilegiada a troca de experiências entre os supervisores escolares em relação à etapa de Visita Técnica (VT)/Assessoramento Remoto. Também fez parte da pauta a apresentação dos gráficos que compõem a SMAR (indicadores de resultados e execução) e a apresentação dos roteiros reflexivos para serem desenvolvidos junto às escolas, com o intuito de fomentar as análises sobre os indicadores.

Os principais apontamentos do grupo foram:

- A análise do percentual de aulas dadas precisa ser ampliada junto às escolas, de forma que a equipe escolar possa relacionar os indicadores de nota e frequência;
- A análise sobre os percentuais de frequência gera evidências para as escolas intervirem nas situações de abandono de forma mais assertiva;
- A importância de relacionar os indicadores de resultados com os de execução para avaliar o quanto as ações realizadas têm contribuído para a melhoria dos índices (frequência, aula dada e nota);
- Sobre a análise dos dados do Ensino Fundamental Anos Finais e do Ensino Médio das escolas mistas, foi apontada a importância de considerar as especificidades de cada etapa de ensino.



A troca de experiências entre os profissionais ampliou a reflexão do grupo sobre análises importantes

Formação Supervisores Escolares

Correção de Rotas (1º e 2º ciclos)

Foram realizados dois encontros formativos ao longo do ano, que tiveram como objetivo intensificar as reorientações do Plano de Ação após os resultados da SMAR (1º e 2º ciclos), com a verificação da incidência sobre os três objetivos estratégicos.

Também foram orientadoras as diretrizes da SEDU no que se refere ao planejamento para o ensino híbrido, às iniciativas voltadas para o Programa de Fortalecimento da Aprendizagem (PFA) e à inclusão dos componentes integradores – Eletiva, Projeto de Vida, Estudo Orientado, especialmente no Novo Ensino Médio.



Formação Assessores Pedagógicos

SMAR (2º ciclo)

Na perspectiva de fortalecimento das SRE para a condução do CdG e da necessidade de definir estratégias, após a consolidação dos resultados do 1º e 2º trimestre (SMAR 2º ciclo), foi realizado um encontro formativo com Assessores Pedagógicos das 11 SRE.

A proposta formativa foi desenhada e conduzida em parceria com as coordenações do Ensino Médio, da Assessoria de Tempo Integral e da GECIQ.

Esse encontro teve como propósito gerar reflexões sobre os resultados de cada SRE, levantar estratégias para o enfrentamento dos desafios e fortalecer as diretrizes da SEDU para a melhoria dos resultados.

Equipe de assessores pedagógicos reunida para fortalecer o Circuito de Gestão



Tema	Data	Público	Participantes
Protocolo Planejamento - Supervisor	23 e 24/02	Supervisores	122
Planejamento - SIGAE	24/02	Supervisores	123
Planejamento - SIGAE	12/03	Técnicos Referência SRE	15
Protocolo Planejamento - Regional	22/03	Dupla Gestora SRE	06
Protocolo Execução - Supervisor (1º ciclo)	22 a 23/04	Supervisores	128
Execução - SIGAE	22 a 23/04	Supervisores	114
Protocolo SMAR (1º ciclo) + SIGAE	23/06	Supervisores	135
Protocolo Correção de Rotas - Supervisor	21/07	Supervisores	110
Protocolo SMAR e Correção de Rotas (2º ciclo)	24/09	Supervisores	157
Protocolo SMAR - Regional (presencial)	07/10	Assessores Pedagógicos	26
Balanço da Execução de 2021 (presencial)	10 a 12/11	Supervisores	151

MOBILIZAÇÃO

Durante o ano de 2021, as ações de mobilização tiveram como foco proporcionar engajamento e participação dos diversos atores, ampliar o repertório sobre os temas em questão e promover articulação entre as instâncias e as pessoas.

Lives, webinários e outras formas de comunicação virtual foram as estratégias utilizadas para a mobilização da rede mantendo o distanciamento social, o que aumentou a repercussão e a participação da rede. Majoritariamente, as iniciativas foram realizadas no canal da SEDU no YouTube, que mantém disponíveis as gravações dos eventos.



Divulgando o Novo Ensino Médio

O Novo Ensino Médio capixaba é a nova proposta que estabelece e organiza as mudanças na estrutura e na forma de oferta do Ensino Médio no Espírito Santo. Dentre as principais mudanças, destacamos a ampliação da carga horária mínima para 3.000 horas; flexibilização da nova organização curricular com os Itinerários Formativos – que possibilitam aos estudantes escolher o que querem estudar – e a instituição da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) que define as aprendizagens comuns e obrigatórias e que reorientou a escrita do currículo capixaba.

No intuito de contribuir para que a rede compreenda e implemente as concepções e princípios do currículo do Espírito Santo, considerando as inovações conceituais e metodológicas, a SEDU organizou um amplo processo formativo voltado aos professores e às equipes escolares da rede estadual durante os meses de setembro a dezembro.

No primeiro mês, como estratégia de mobilização e sensibilização da rede, foi realizado o webinar “O Novo Ensino Médio chegou: e agora, professor(a)?”, por meio de parceria entre a SEDU e o Instituto Unibanco. Participaram do encontro, o Secretário de Estado da Educação, Vitor de Angelo, fazendo um breve

panorama sobre o Novo Ensino Médio no Brasil; a Coordenadora de Políticas Educacionais do Instituto Unibanco, Rita Jobim, falando sobre as principais mudanças; e a Assessora de Apoio Curricular e Educação Ambiental da SEDU, Aleide Cristina, apresentando a trilha formativa do Novo Currículo aos professores participantes. O webinar foi mediado pela Gerente de Ensino Médio, Rosângela Vargas. O link está disponível no canal do YouTube da SEDU (<https://www.youtube.com/watch?v=Q6dqIE-PKds>) e, até dia 06 de dezembro, contava com mais de 5,3 mil visualizações.

WEBINÁRIO
O NOVO ENSINO MÉDIO CHEGOU: E AGORA, PROFESSOR (A)?

📅 21/09/2021 ⌚ 17 horas
📺 Canal Youtube - Sedu ES

Vitor de Angelo
Secretário de Educação

Rita Jobim
Instituto Unibanco

Aleide Camargo
Assessora de Currículo Sedu

Rosângela Vargas
Gerente de Ensino Médio Sedu (mediadora)

#novoensinomédio capixaba

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Educação

Outro apoio do Instituto Unibanco que merece destaque na estratégia de mobilização e comunicação sobre o Novo Ensino Médio capixaba foi a produção de um programa de entrevistas em que jovens estudantes da rede tiram suas dúvidas com especialistas sobre as principais mudanças no Novo Ensino Médio e como elas afetam seu cotidiano. O programa também trabalhou informações importantes da Chamada Pública Escolar para apoiar o processo de escolha dos estudantes em 2022. O material está disponível em vídeo e podcast e foi amplamente divulgado aos estudantes da rede estadual e municipal.

O link, postado em novembro, está disponível no canal do YouTube da SEDU (<https://www.youtube.com/watch?v=cTEwkaLam6E>) e até o dia 15 de dezembro contava com 785 visualizações.



Formação para Gestores Municipais

Desde 2019, a SEDU, por meio do Centro de Formação dos Profissionais da Educação (CEFOPE), oferta aos gestores das escolas estaduais a “Formação Inicial para Diretores”, pré-requisito para assumir a direção das unidades. Com boa avaliação e visando atender as ações relacionadas ao Pacto pela Aprendizagem no Espírito Santo (PAES), a secretaria expandiu o curso também para os gestores municipais, que solicitavam um processo formativo voltado para a profissionalização da gestão.

O conteúdo da formação continuada tem como objetivo qualificar os atuais diretores escolares das redes públicas municipais de ensino, bem como demais profissionais da educação que desejam pleitear essa função. O curso foi realizado na modalidade Educação a Distância (EAD), sem mediação. Ao final de cada um dos 3 módulos, aconteceram debates virtuais com especialistas da área de educação sobre os

aprendizados obtidos, proporcionando a troca de experiências entre os participantes.

O Instituto Unibanco esteve presente em dois desses encontros. No primeiro, Jane Reolo, Coordenadora de Inovação em Educação com Tecnologia do Instituto, falou sobre liderança e motivação da equipe escolar para a construção de Planos de Ação participativos. No segundo, Alessandro Santos, Pesquisador do Instituto Unibanco, abordou a temática do trabalho da gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem. A conversa foi compartilhada com um diretor da rede estadual que abordou o tema a partir da sua experiência na gestão escolar. Os encontros podem ser acessados por meio dos links:

<https://www.youtube.com/watch?v=n6ap7LXgP1c&t=7s> (Jane Reolo)

<https://www.youtube.com/watch?v=aRD6VdHZWL0> (Alessandro Santos)

ASSESSORIA TÉCNICA

A Assessoria Técnica realizada pela equipe do Instituto Unibanco consiste em uma mediação entre conhecimento e prática, por meio da disponibilização de conteúdos e conceitos que embasam o Circuito de Gestão para fortalecimento das ações e da rede.

No ano de 2021, a Assessoria Técnica trilhou o caminho da construção coletiva, usufruindo da experiência dos atores para a proposta de soluções e de melhorias no trabalho com o Circuito de Gestão. Nessa perspectiva, realizaram-se dois encontros com as equipes técnicas da GEIF, GEM, GECIQ e Assessoria de Tempo Integral para fortalecimento das diretrizes do programa, nos quais foram discutidos os principais conceitos das etapas e as propostas de melhorias.

Constituiu-se, também, um Grupo de Trabalho (GT) para desenhar os principais focos da SMAR em 2021, com as equipes de cada uma das gerências. Esse trabalho coletivo resultou

em indicações de melhoria nos indicadores analisados, definição das principais diretrizes a serem monitoradas pelas instâncias e quais pontos deveriam ser reforçados com as regionais e escolas.

Além disso, foram realizados encontros para assessoria às gerências da SEDU no desenho e condução de diálogos com superintendentes, assessores pedagógicos e supervisores escolares.



MONITORAMENTO



O acompanhamento das ações é crucial no caminho para a sustentabilidade do programa Jovem de Futuro na rede pública capixaba. Dado o contexto ainda desafiador da pandemia, elaborar estratégias eficazes e eficientes para identificar problemas e potencializar soluções mostrou-se ainda mais essencial. Alcançar os três objetivos estratégicos definidos para o ano de 2021 – garantia da aprendizagem com equidade, redução das desigualdades de aprendizagem e mitigação do abandono e evasão – passa, necessariamente, pela elaboração de um diagnóstico consistente da realidade local, utilizando evidências para entender os acertos, os erros e quais ações ainda podem ser corrigidas.

Para a análise contínua da implementação, a SEDU, em parceria com o Instituto Unibanco, realiza a cada ciclo de gestão a SMAR, 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.

Coletar, armazenar, analisar e disponibilizar uma visualização compreensível do volume de dados da rede capixaba é um trabalho que tem gerado experiências e conhecimentos para a rede, impactando na gestão educacional e escolar por meio de tomada de decisão mais assertiva. Iniciativas para monitorar o vínculo do estudante com a escola e verificar a aprendizagem foram fundamentais para orientar as ações, a fim de evitar maior acirramento das desigualdades educacionais. Destacamos aqui as principais ações dessa frente:

Grupo de Trabalho de Gestão 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. O GT é composto por representantes da SEDU (Gerências de Estatística e Informação, de Ensino Médio e de Ensino Fundamental) e do Instituto Unibanco (Núcleo de Monitoramento da Qualidade da Implementação, Laboratório de Dados e equipe do território).

No 1º ciclo do Circuito de Gestão, o foco foi a definição da estratégia para a disponibilização dos dados do Ensino Fundamental para a SMAR. Já no 2º ciclo, foi realizada uma avaliação do período anterior e a proposição de melhorias, seja na inclusão de indicadores ou no formato de visualização dos dados.

Em ambos os casos, o GT teve um papel essencial no estabelecimento das estratégias mais adequadas e viáveis para a utilização das evidências e indicadores na rede, sendo fundamental para aprimorar a implementação do Circuito de Gestão, vinculada à política de gestão educacional do estado.



Painel de Monitoramento da Frequência

Como estratégia de mitigação de abandono e evasão, foi disponibilizado o Painel de Monitoramento da Frequência dos estudantes no ambiente do próprio SIGAE. A ferramenta evidencia os casos mais críticos de infrequência, com cenários voltados para as diferentes instâncias: para a secretaria, indica quais regionais possuem um maior percentual de estudantes em risco de abandono; para a regional, mostra quais escolas possuem maior percentual de estudantes infrequentes; e para as escolas, aponta a distribuição de estudantes por faixa crítica de frequência e em quais séries esse comportamento é predominante.

Em todas as instâncias, foi possível fazer 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. O Painel de Monitoramento de Frequência foi disponibilizado como mais um insumo para as análises a serem realizadas durante a etapa de SMAR do 2º ciclo do Circuito de Gestão.



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 2021, contar com a sistematização dos dados e informações possibilitou o diagnóstico, o acompanhamento e a intervenção assertiva da gestão educacional.

Destacamos algumas dessas iniciativas:

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 2021, além do uso para avaliação diagnóstica, a plataforma agregou informações para a etapa do Ensino Fundamental, o que possibilitou uma análise completa e integral das escolas que, em sua maioria, não ofertam apenas o Ensino Médio.

SIGAE

O SIGAE – ferramenta que permite planejar, acompanhar e avaliar as ações da gestão educacional e que dá suporte ao Circuito de Gestão – passou por algumas mudanças a fim de atender as demandas do Estado. A principal alteração foi a inclusão dos dados dos estudantes do Ensino Fundamental Anos Finais das escolas mistas, dando um panorama da unidade escolar e seus principais desafios e potencialidades.

Por meio de uma parceria entre equipe técnica da GEM e Instituto Unibanco, foram promovidas formações atreladas às etapas de Planejamento, Execução e SMAR para os supervisores de referência no SIGAE. A iniciativa visou atualizá-los sobre mudanças no sistema, como a inclusão dos componentes integradores do Novo Ensino Médio, a segmentação de dados por raça/cor e sexo, o Painel de Monitoramento de Frequência, além da inclusão de gráficos que possibilitaram, na 2ª SMAR, uma análise comparativa entre os dois primeiros trimestres. A estratégia foi aprofundar o conhecimento desse grupo de referência para que estivessem aptos a replicar as informações junto aos demais supervisores em suas respectivas regionais e para que consigam auxiliá-los nos casos de dúvidas.

CIRCUITO DE GESTÃO: PREMISSAS

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

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

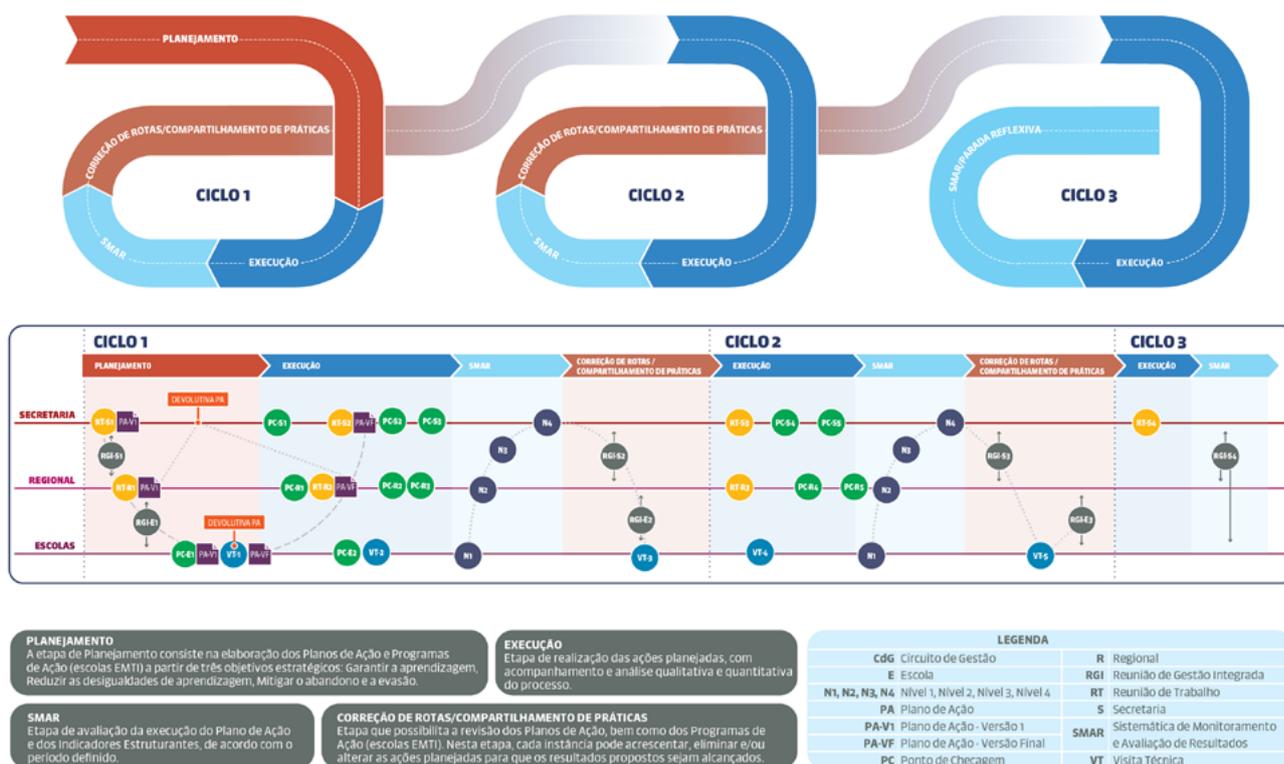
Desde 2020 o contexto educacional vem sendo afetado pela pandemia de Covid-19 e as redes de ensino passaram, primeiro, a concentrar seus

esforços na mitigação dos impactos gerados pela suspensão das aulas presenciais e, posteriormente, no estabelecimento do ensino híbrido.

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

Em 2021, foi dada continuidade a essa reformulação, com a adaptação dos protocolos para implementação da Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados e de Correção de Rotas.

CIRCUITO DE GESTÃO (CdG)



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.

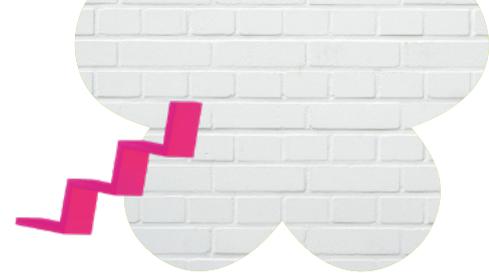
EXECUÇÃO
Etapa de realização das ações planejadas, com acompanhamento e análise qualitativa e quantitativa do processo.

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

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	Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados
PA-VF	Plano de Ação - Versão Final		
PC	Ponto de Checagem	VT	Visita Técnica

CIRCUITO DE GESTÃO NO ESPÍRITO SANTO



A pandemia da Covid-19, que teve início em março de 2020, trouxe grandes mudanças para a educação capixaba e impactou o ano letivo de 2021. A perda de aprendizagem dos estudantes foi uma das maiores defasagens desse período.

O Circuito de Gestão, método para apoiar a gestão educacional na melhoria dos resultados de aprendizagem da rede pública estadual, foi customizado para que tivesse mais aderência aos desafios impostos pelo momento e às diretrizes da SEDU. Essa reorientação apontou para a necessidade de continuarmos realizando ajustes nas etapas do circuito relacionadas aos dois ciclos de implementação do método.

As VTs realizadas pelo Supervisor Escolar aconteceram, inicialmente, no formato de assessoria remota, utilizando o recurso mais adequado à realidade de cada escola e regional, mantendo, assim, o acompanhamento frequente. Conforme as aulas presenciais foram sendo retomadas, de acordo com o Mapa de

Risco do Governo do Estado e com o avanço da vacinação, as VTs voltaram a acontecer presencialmente.

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, coordenando as diretrizes e orientações da rede, bem como ampliando a compreensão dos papéis de cada instância. Além disso, a equipe do Instituto Unibanco, em parceria com a SEDU, ajustou os protocolos das regionais e das escolas às diretrizes da secretaria. Também foram realizados encontros de formação com os Supervisores Escolares, visando orientar e apoiar a condução de cada uma das etapas.

Em 2021, o Circuito de Gestão passou por dois ciclos, conforme as etapas abaixo:



Planejamento

A etapa de planejamento em 2021, realizada de 28 de janeiro a 01 de abril, foi direcionada pela SEDU com o anúncio das diretrizes operacionais para a rede durante uma RGI envolvendo a secretaria e a superintendência. Na sequência, as regionais desdobraram essas diretrizes para seu conjunto de escolas, orientando a coerência interna no planejamento da rede.

Os três objetivos estratégicos – garantia de aprendizagem com equidade, redução das desigualdades de aprendizagem e a mitigação do abandono e evasão – foram os disparadores do planejamento da SEDU em substituição à referência dos indicadores do IDEB. Assim, o foco de atuação permaneceu em torno dos resultados de aprendizagem e de permanência dos estudantes.

Considerando o Continuum Curricular – que permite flexibilizações no currículo escolar em detrimento da pandemia –, foram disponibilizados no SIGAE os dados de 2020 (1º, 2º e 3º trimestres) para apoiar o diagnóstico das escolas durante a Jornada de Planejamento

Pedagógico (JPP), realizada em 03 de fevereiro. Os planos de ação foram orientados de modo a conter iniciativas que respondessem aos desafios elencados pelas escolas, regionais e SEDU em relação aos objetivos estratégicos, considerando ações remotas, presenciais e de integração entre as áreas de conhecimento. Com a expansão do Circuito de Gestão para as turmas de Ensino Fundamental Anos Finais – em 221 das 276 escolas Jovem de Futuro –, o plano de ação das escolas mistas – ou seja, aquelas que ofertam Ensino Fundamental e Ensino Médio – passou a contemplar também iniciativas para essas duas etapas.

Para apoiar esses processos, a SEDU realizou RGIs e RTs, além de fortalecer a indicação das visitas/assessoramentos remotos para subsidiar a interlocução entre os atores da rede e disseminar as diretrizes.

No intuito de ampliar o nível de articulação entre os planos da SEDU, regionais e escolas, aconteceu a etapa devolutiva entre as instâncias de forma encadeada.

Sendo assim, na dimensão da escola, o Supervisor Escolar concentrou-se no plano previamente postado, visando torná-lo mais efetivo para responder aos desafios identificados.

Na Superintendência Regional, a devolutiva teve foco nas principais necessidades de apoio às escolas acompanhadas, orientando, dessa forma, as iniciativas que deveriam compor o Plano de Ação da Regional.

O mesmo movimento foi realizado pela SEDU, que convocou uma RGI com as 11 superintendências para realizar um balanço de seus respectivos planos. Além de ser um momento de ajustes de acordo com os desafios que se apresentavam para a rede de ensino, o encontro representou uma oportunidade de escuta, que buscou identificar as possibilidades de apoio da secretaria às SRE, indicando adequações para o plano de ação, garantindo a coerência interna e a articulação entre as instâncias.



Instância	VTs previstas	VTs realizadas	RTs previstas	RTs realizadas	Planos postados
Escola	552	556	-	-	276
Regional	-	-	22	19	11
SEDU	-	-	2	3	1
TOTAL	552	556	24	22	288

Execução

As etapas de execução do 1º e 2º ciclos aconteceram entre 05 de abril e 04 de junho e entre 08 de agosto e 10 de setembro, respectivamente.

Tiveram como foco o 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. Apesar da similaridade entre os dois primeiros ciclos, é importante frisar que o contexto vivenciado pela comunidade escolar foi distinto e desafiador. Algumas ações pensadas no contexto exclusivamente remoto, e até no híbrido, deixaram de fazer sentido dentro das necessidades apresentadas a partir do restabelecimento da presença obrigatória, vivenciada no 2º ciclo.

Já no 3º ciclo, entre 01 de outubro e 10 de dezembro, o objetivo da etapa execução foi realizar 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 2022.

Em todos os ciclos, foram indicadas 2 VTs por escola.

Etapas	VTs previstas	VTs realizadas	RTs previstas	RTs realizadas
Execução I	552	551	12	10
Execução II	552	549	12	9
Execução III	552	637	12	6
TOTAL	1656	1737	36	25

SMAR

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

Em 2021, os índices verificados estavam relacionados com os três objetivos estratégicos. Para tanto, a SMAR teve o propósito de ajudar a evidenciar as seguintes questões:

- > O quanto de aprendizagem a rede está conseguindo recuperar?
- > A rede está conseguindo recuperar a aprendizagem com equidade?
- > A rede está trazendo de volta os estudantes que ficaram para trás nesse percurso?

A primeira SMAR aconteceu entre os dias 22 de junho e 19 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 acrescentados novos dados a serem considerados como insumos para o monitoramento dos avanços. São eles: os resultados de acesso e devolutiva das Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNPs), os resultados das notas, destacando o efeito da recuperação trimestral, e os recortes de raça/cor e de sexo em grande parte dos indicadores.

Um fator relevante foi a inclusão dos resultados do Ensino Fundamental Anos Finais que aconteceu na primeira SMAR. A equipe da Gerência de Estatística e Informações (GEI), assessorada pela equipe do Instituto Unibanco, assumiu a produção dos gráficos referentes a essa etapa da educação e os disponibilizou no

Sistema Estadual de Gestão Escolar (SEGES). Essa experiência gerou um passo importante no repasse da metodologia de elaboração dos dados para a SEDU, intensificando, também, a ideia de sustentabilidade.

Com a perspectiva de melhoria contínua, foi realizado um Grupo Focal com representatividade de Supervisores Escolares de todas as regionais para avaliar a primeira SMAR e coletar indicações para a segunda. Dessa forma, na segunda SMAR, ocorrida entre os dias 29 de setembro e 26 de outubro, foram incorporados aos resultados comumente avaliados os componentes integradores do Novo Ensino Médio nas análises de aulas dadas, uma comparação de trajetória entre os dois trimestres, e informações mais apuradas sobre a propensão ao abandono por meio do Painel de Monitoramento de Frequência.

Na SMAR, 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 dessa etapa nos dois ciclos de gestão realizados no estado:

Etapas	N1	N2	N3	N4
SMAR I	276	13	1	1
SMAR II	276	12	1	1

Correção de Rotas

Em 2021, a etapa de Correção de Rotas foi fundamental. Além de servir para corrigir a trajetória do que havia sido planejado em busca de melhores resultados, ela possibilitou que escolas, regionais e SEDU ajustassem suas ações, respondendo com agilidade às frequentes mudanças provocadas pela pandemia da Covid-19.

No primeiro ciclo de Correção de Rotas, realizado de 26 de julho a 05 de agosto, os ajustes se concentraram no alinhamento das ações ao contexto de aulas não presenciais, de ensino presencial e de ensino híbrido, ou seja, com aulas remotas e presenciais acontecendo concomitantemente.

No segundo ciclo, realizado de 18 a 29 de outubro, as escolas e regionais puderam incluir iniciativas em seus planos referentes ao

Programa de Fortalecimento da Aprendizagem, importante diretriz da SEDU para o 2º trimestre.

Para a fase de Correção de Rotas, foi indicada a realização de uma VT por escola e uma RT por regional. Na tabela abaixo, temos um resumo dessa etapa nos dois ciclos de gestão realizados no estado:

Etapas	N1	N2	N3	N4
CR I	276	280	11	8
CR II	276	275	11	9
TOTAL	552	555	22	17

IMPLEMENTAÇÃO DOS MÓDULOS



Novo Ensino Médio

As mudanças no Ensino Médio começaram a ser aplicadas no território capixaba em 2019, com a elaboração do documento curricular – que passou por um processo de consulta pública – e com a implementação de escolas-piloto. Mesmo com o panorama desafiador de 2020 e 2021, as ações para a efetivação da política não pararam.

Em 2021, a SEDU ampliou a carga horária mínima para 1.000 horas anuais em todas as séries do Ensino Médio e colocou em prática os componentes integradores (Projeto de Vida, Eletivas e Estudo Orientado). Buscando colaborar com esse desafio, o Instituto Unibanco apoiou a SEDU em duas frentes a serem intensificadas em 2022: comunicação e monitoramento, com destaque para o webinar destinado aos professores e para a produção de material audiovisual focado nos estudantes.

O webinar intitulado “O Novo Ensino Médio chegou: e agora, professor(a)?” aconteceu por meio de uma parceria entre a Assessoria de Apoio Curricular da SEDU, a GEM e o Instituto Unibanco, e contou com a participação do

Secretário Estadual de Educação, Vitor de Angelo. O evento marcou o início da formação do novo currículo do Espírito Santo, tendo sido desenhado para mobilizar exclusivamente os professores da rede estadual e integrar o processo de implementação da política nacional do Novo Ensino Médio e do novo currículo do estado.

Para apoiar os estudantes do 9º ano do Ensino Fundamental em seus próximos passos, visto que ingressarão no Ensino Médio em 2022, foram produzidos materiais audiovisuais tendo como base uma linguagem alinhada à dos jovens. Em vídeos e podcasts, especialistas da área da educação foram entrevistados pelos estudantes sobre as principais mudanças no Ensino Médio capixaba. Os materiais foram amplamente divulgados para os estudantes nas escolas estaduais e municipais que ofertam o 9º ano do Ensino Fundamental. A estratégia de exibir o material na última semana de novembro teve como intuito expor as alterações e, ao mesmo tempo, mobilizar os estudantes para a chamada pública estadual.

No que diz respeito às ações de avaliação e monitoramento, foi instituído um GT com representantes da GEM e do Instituto Unibanco. A proposta foi desenvolvida em duas fases. A primeira focou na elaboração de soluções, a fim de acompanhar o processo de implementação do Novo Ensino Médio, tais como o aumento da carga horária e a inclusão dos componentes integradores, permitindo um diagnóstico mais assertivo dos problemas identificados e possíveis ajustes na estratégia de implementação

Como produto desse primeiro movimento, foi enviado um questionário para os diretores das escolas com foco na implementação dos componentes integradores – Projeto de Vida, Eletivas e Estudo Orientado –, que

obteve 96% de taxa de resposta das escolas de Ensino Médio regular. Dessa forma, foi possível dimensionar quais unidades escolares apresentavam mais entraves, os maiores desafios e o que já tem funcionado bem na rede. Para além disso, foi construído um painel na plataforma ArcGis, dando transparência aos principais dados coletados.

A segunda fase, ainda em andamento, se propõe a construir uma matriz com indicadores de resultados a serem acompanhados pela secretaria, com a possibilidade da inclusão de alguns dados no Circuito de Gestão. Esse movimento tem como objetivo apoiar o monitoramento do Novo Ensino Médio nas três instâncias: escola, regional e SEDU.

Gestão Escolar para Equidade Racial

No ano de 2021, foi implementada uma iniciativa que visou maior incidência no trabalho da Gestão Escolar em relação à diminuição da desigualdade racial: o Caderno da Gestão Escolar para Equidade Racial. Essa é uma ação promovida pelo Instituto Unibanco que tem como objetivo fortalecer as políticas educacionais do campo das relações étnico-raciais.

A primeira fase desse projeto é composta de uma autoavaliação das escolas, realizada via sistema de Gestão Escolar para Equidade Racial, em relação ao trabalho de cada uma na efetivação dos marcos de promoção da Educação para Relações Étnico-Raciais. Após essa etapa, que ajudou as escolas a identificarem suas fragilidades acerca da temática, foi disponibilizado um repertório de boas práticas para fortalecer o trabalho em prol de uma educação antirracista como parte integrante do Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial.

Tendo em vista que 2021 foi o primeiro ano de implementação, a estratégia definida com a SEDU foi fazer um projeto piloto, iniciando com as escolas da Superintendência Regional de São Mateus. Participaram da iniciativa 14 escolas que fazem parte do programa Jovem de Futuro. A ação teve início no mês de agosto, com uma formação para a equipe da regional. Realizado nos dias 04 e 05, o encontro foi pautado pela discussão do percurso histórico da agenda racial na educação, da Lei 10.639/03 – que estabelece a obrigatoriedade de ensino da temática da "História e Cultura Afro-Brasileira" no país – e do plano nacional de implementação das Diretrizes curriculares da Educação das Relações Étnico-Raciais. Além disso, foi apresentado aos participantes o Caderno da Gestão Escolar para

Equidade Racial, indicando os seus objetivos e o seu uso, e o sistema que serviu de base para aplicação do questionário de autoavaliação das unidades escolares.

Também passaram por formação os diretores, pedagogos e um professor de cada escola. Após o processo formativo, realizado nos dias 24 e 31 de agosto, as escolas seguiram com o trabalho de autoavaliação, planejando e implementando as práticas do Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial.

Além das formações e das ações de monitoramento e avaliação, foram realizadas três reuniões com as supervisoras da Regional de São Mateus e duas reuniões com o superintendente e com a assessora pedagógica. Para a análise do piloto, foram aplicados formulários sobre o processo formativo e realizado um grupo focal com diretores, pedagogos e professores para reflexão a respeito da implementação do projeto nas unidades escolares.

As práticas foram incluídas nos Planos de Ação das unidades, após a etapa de Correção de Rotas da 2ª SMAR. As 14 escolas participantes do piloto apresentaram iniciativas dentro de seus respectivos planos para a promoção da equidade racial.

O Caderno de Gestão Escolar para Equidade Racial compôs a estratégia da GECIQ como mais uma ação para fomentar a Educação das Relações Étnico-Raciais. A iniciativa já faz parte das Diretrizes Pedagógicas do ano de 2022, indicando uma expansão para as demais regionais.

Assessoria de Gestão Pedagógica

A Assessoria de Gestão Pedagógica foi uma ação que compôs o Circuito de Gestão, agregando esforços ao Programa de Fortalecimento da Aprendizagem, desenvolvido e implementado pela SEDU a partir do 1º trimestre de 2021. O programa teve o propósito de recuperar as habilidades e competências não consolidadas, verificadas por meio das avaliações internas e externas junto aos estudantes da rede pública estadual, em língua portuguesa e matemática.

O apoio do Instituto Unibanco foi realizado por meio da oferta de formações para os professores dessas disciplinas da 3ª série do Ensino Médio, vinculados ao Programa de Fortalecimento de Aprendizagem, bem como para pedagogos que trabalham com essa etapa educacional. A trajetória formativa foi desenvolvida pela instituição, com a consultoria do Instituto

Reúna, implementada em parceria com o Centro de Formação dos Profissionais da Educação (CEFOPE) e ministrada pela Elos Educacional. Composto por encontros síncronos e fóruns com a mediação de formadores no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do CEFOPE, o curso contou com o desenvolvimento de conteúdos específicos para cada grupo de profissionais.

O foco da formação para os pedagogos, iniciada em outubro, foram as pautas formativas a serem desenvolvidas junto aos professores. Para os docentes, o conteúdo foi aplicado em novembro e concentrou-se em sequências didáticas de língua portuguesa e matemática, com o objetivo de recuperar as lacunas e gargalos de aprendizagem, identificados nas avaliações diagnósticas.

OUTRAS AÇÕES

Ciclo de webinários “Educação para Juventudes”

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

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

Políticas Educacionais em meio à pandemia

Data: 17 de março

Vídeo no YouTube

Participantes:

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

Gestão Híbrida: Ampliação de olhares sobre o ensino aprendizagem

Data: 28 de abril

Vídeo no YouTube

Participantes:

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

Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

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

Políticas Públicas para Formação de Gestores Escolares

Data: 09 de junho

Vídeo no YouTube

Participantes:

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

Caminhos para o Enem

Data: 23 de junho

Vídeo no YouTube

Participantes:

- Maria Inês Fini - Presidente da Associação Nacional de Educação Básica Híbrida- ANEBHI
- Reynaldo Fernandes - professor de economia da Universidade de São Paulo - USP
- Amábile Pacios - membro do CNE e vice-presidente da Federação Nacional das Escolas Particulares
- Ellen Gera - Secretário de Estado de Educação do Piauí

Monitoramento e avaliação e seus efeitos na gestão educacional

Data: 14 de julho

Vídeo no YouTube

Participantes:

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

Observatório de Educação

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

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

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

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



Novo Banco de Soluções

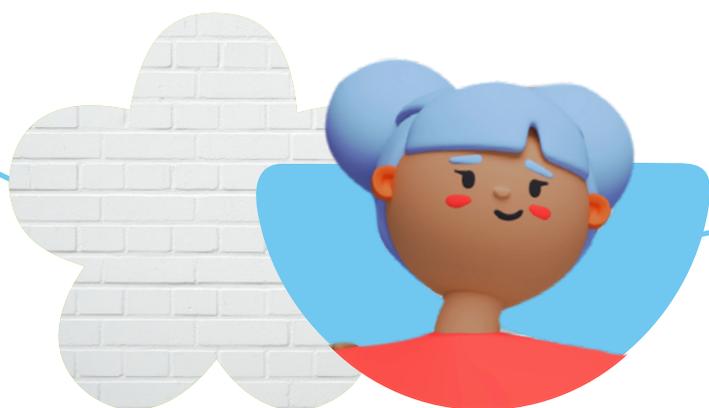
Lançamos o novo Banco de Soluções, com depoimentos de gestores, professores, pais e alunos relatando ações que deram certo em suas escolas, parte delas pertencentes às redes parceiras do Jovem de Futuro. A plataforma, que faz parte do Observatório de Educação – Ensino Médio e Gestão, está organizada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

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

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

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

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



Lançamento do livro “Gestão e avanço contínuo em educação - A Teoria da Mudança no Programa Jovem de Futuro”

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

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

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

Participaram do debate Binho Marques, consultor em gestão pública pela TMC1, e Sergio Lazzarini, professor do Insper, e a mediação foi feita por Antônio Gois, do Instituto Unibanco.

Edital Conexão Juventudes

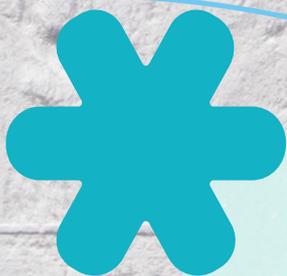
Em março, anunciamos os seis projetos audiovisuais selecionados pelo Edital Conexão Juventudes – propostos por produtoras de estados parceiros do Jovem de Futuro. Cada projeto recebeu apoio técnico e financeiro, no valor de R\$ 130 mil, para produzir ao longo de 2021 minidocumentários que retratassem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

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

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

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

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

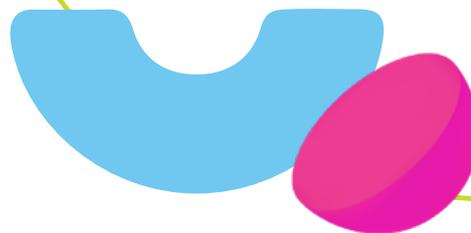


CONEXÃO JUVENTUDES



RUMO A 2022

Perspectivas do Jovem de Futuro no Espírito Santo



Em consonância com as realizações de 2021 demonstradas neste relatório, o ano de 2022 reserva ao programa Jovem de Futuro capixaba perspectivas que articulam a necessidade de resiliência e do avanço em direção a resultados coletivos.

Em primeiro plano, serão orientados esforços para a consolidação do Circuito de Gestão no Espírito Santo, de modo a customizá-lo, com ainda maior pujança, para as necessidades do estado.

A vertente da gestão pedagógica ganha centralidade. Essa demanda tem sido dialogada com a rede nos últimos anos e, agora, se transforma em possibilidades de desenvolvimento profissional, em alinhamento com os mais atualizados protocolos de gestão e com a literatura contemporânea do Brasil e do mundo. O foco permanece no(a) estudante, para que o direito à aprendizagem seja atendido com maior efetividade.

Esse arco não poderia deixar de considerar o olhar para os indicadores da implementação do Novo Ensino Médio. Durante o ano, serão priorizados itens de monitoramento do Plano

de Implementação da rede para que o CdG possa se colocar à serviço desse acompanhamento, vetorizando o desenvolvimento dos aspectos determinados como prioritários pela rede durante o período letivo.

Paralelamente, o piloto da ação de equidade racial pavimenta a possibilidade de expansão para outras regionais e a rede amplia os espaços de diálogo e ação para o enfrentamento ao racismo estrutural. Esse item demonstra a responsabilidade da gestão educacional de seguir avançando substantivamente sem deixar ninguém para trás.

Assim, são muitos os desafios deste 22 – muitos dos quais persistem pelo contexto pandêmico. Contudo, é preciso ir em frente. A educação capixaba não parou e permanece rumo ao avanço contínuo. O programa segue com o compromisso de gerar reflexão e aprendizagem com a prática diária, convocando o aumento sistêmico da corresponsabilização em prol dos resultados educacionais, tendo foco no desenvolvimento integral de todos e todas os(as) estudantes.



Expediente

INSTITUTO UNIBANCO

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidente

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antonio Jacinto Matias

Claudia Costin

Cláudio de Moura Castro

Cláudio Luiz da Silva Haddad

Marcelo Luis Orticelli

Marcos de Barros Lisboa

Ricardo Paes de Barros

Rodolfo Villela Marino

Diretoria

Cláudio José Coutinho Arromatte

Jânio Gomes

Leila Cristiane Barboza Braga de Melo

Marcelo Luis Orticelli

Moises João do Nascimento

Paulo Sérgio Miron

Valéria Aparecida Marretto

EQUIPE TÉCNICA

Superintendente Executivo

Ricardo Henriques

Gerentes

Maria Julia Azevedo Gouveia

Mirela de Carvalho

Núbia Freitas Silva Souza

Tiago Borba

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO (SEDU/ES)

Vitor Amorim de Angelo -

Secretário de Estado da Educação

Andréa Guzzo Pereira -

Subsecretária de Estado da
Educação Básica e Profissional

Aurélio Meneguelli Ribeiro -

Subsecretário de Estado de
Suporte à Educação

Marcelo Lema Del Rio Martins

- Subsecretário de Estado de
Planejamento e Avaliação

Josivaldo Barreto de Andrade

- Subsecretário de Estado de
Administração e Finanças

Adolpho Ferreira Vieira Júnior -

Unidade Executora de Controle
Interno

Adriana Bonatto Merlo -

Superintendente Regional de
Nova Venécia

Aleide Cristina de Camargo -
Assessoria de Apoio Curricular e
Educação Ambiental

Alessandra Ribeiro Alves -

Assessoria de Gestão Escolar

Alessandra Trabach - Assessoria
de Educação em tempo Integral

Aline de Paula Nunes – Assessoria
de Relações Institucionais

Ana Eremita Bravim Ribeiro -

Gerência Administrativa

Ana Janete Viana Souza - Gerência

de Qualificação Profissional

André Luiz Batista da Silva

- Gerência de Contratos e
Convênios

André Melotti Rocha - Gerência de
Planejamento

Andrea Paoliello - Assessoria de
Projetos Estratégicos e Escritório

Local de Processo e Inovação

Antônio Marcos Maifredi -

Superintendente Regional de

Colatina

Carmem Lúcia Prata - Assessoria

de Tecnologia da Informação

Carolina Julia Pinto dos Santos

- Superintendente Regional de
Cariacica

Celeida Chamão de Medeiros -

Superintendente Regional de

Cachoeiro de Itapemirim

Darcila Aparecida da Silva Castro

- Superintendente Regional de
Guaçuí

Débora Maranhão Resende

- Gerência de Estatística e
Informação

Diassis De Cássia Ximenes -

Superintendente Regional de
Carapina

Endy de Albuquerque Silva -

Gerência de Avaliação

Geanne Darc de Vete Alves

Nogueira - Superintendente

Regional de Barra de São

Francisco

Giovanna Berger - Assessoria de
Educação Especial

Gison Oliveira Soares -

Superintendente Regional de Vila
Velha

Héverton Filipe Gomes Dazilio

- Superintendente Regional de

Afonso Cláudio

Jailson Mauricio Pinto -

Superintendente Regional de São
Mateus

Lariza Tavares Casale Barbosa -

Gerência de Gestão de Pessoas

Leila Pinto Rodrigues -

Superintendente Regional de
Linhares

Lívia Leal Souza Pimentel – Chefe
de Gabinete

Marcelo Amorim Gonçalves -

Gerência de Rede Física Escolar

Marcelo Coimbra de Resende -

Gerência de Apoio Escolar

Márcio Ribeiro - Gerência de

Tecnologia da Informação

Mariana Pozzatti - Gerência de

Estudos, Pesquisa, Qualificação

e Desenvolvimento dos

Profissionais do Magistério

Mariane Berger – Gerência da

Educação de Jovens e Adultos

Marluza de Moura Balarini

- Assessoria de Legislação e
Normas

Mirela Marcarini Cavalcanti

Zanotelli – Coordenadora de

Comunicação e Marketing

Mirella Carla Mendes Christ

- Gerência de Orçamentos e

Finanças

Priscila Berger Roepke –

Assessoria Jurídica

Rafaela Teixeira Possato de Barros

- Gerência de Educação Infantil e

Ensino Fundamental

Rosângela Vargas Davel Pinto -

Gerência de Ensino Médio

Rosieny do Santos Fraga – Setor

de Apoio ao Gabinete

Shirlei Cristiane Araújo de Freitas

– Corregedoria

Valquiria Santos Silva - Gerência

de Educação do Campo, Indígena
e Quilombola

Vera Lúcia Viggiano de O. Neves -

Gerência de Prestação de Contas

Wilson da Silva Athaydes Filho -

Gerência de Serviços Terceirizados

Wolmar Marvilla Melo - Gerência

de Normas, Procedimentos e

Regulação

produção EDITORIAL

Elaboração

D'ávila Maria Gomes Mendes
Juliana Mattedi Dalvi
Luanna Meriguete Santos
Teresa Cristina B. Scofano

Apoio

Alexandra Forestieri
Aline Silva Andrade
Claudio Acácio Souza Dias
Deusiane das Graças Paiva de Souza
Maria Julia Azevedo Gouveia
Solange Ferrarezi Zanetta

Edição

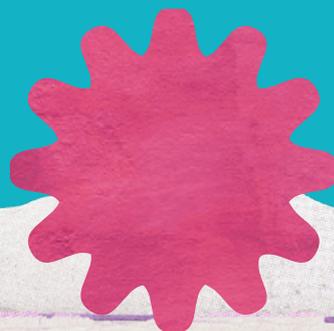
TECERE - Jéssica Lavrini Panazzolo

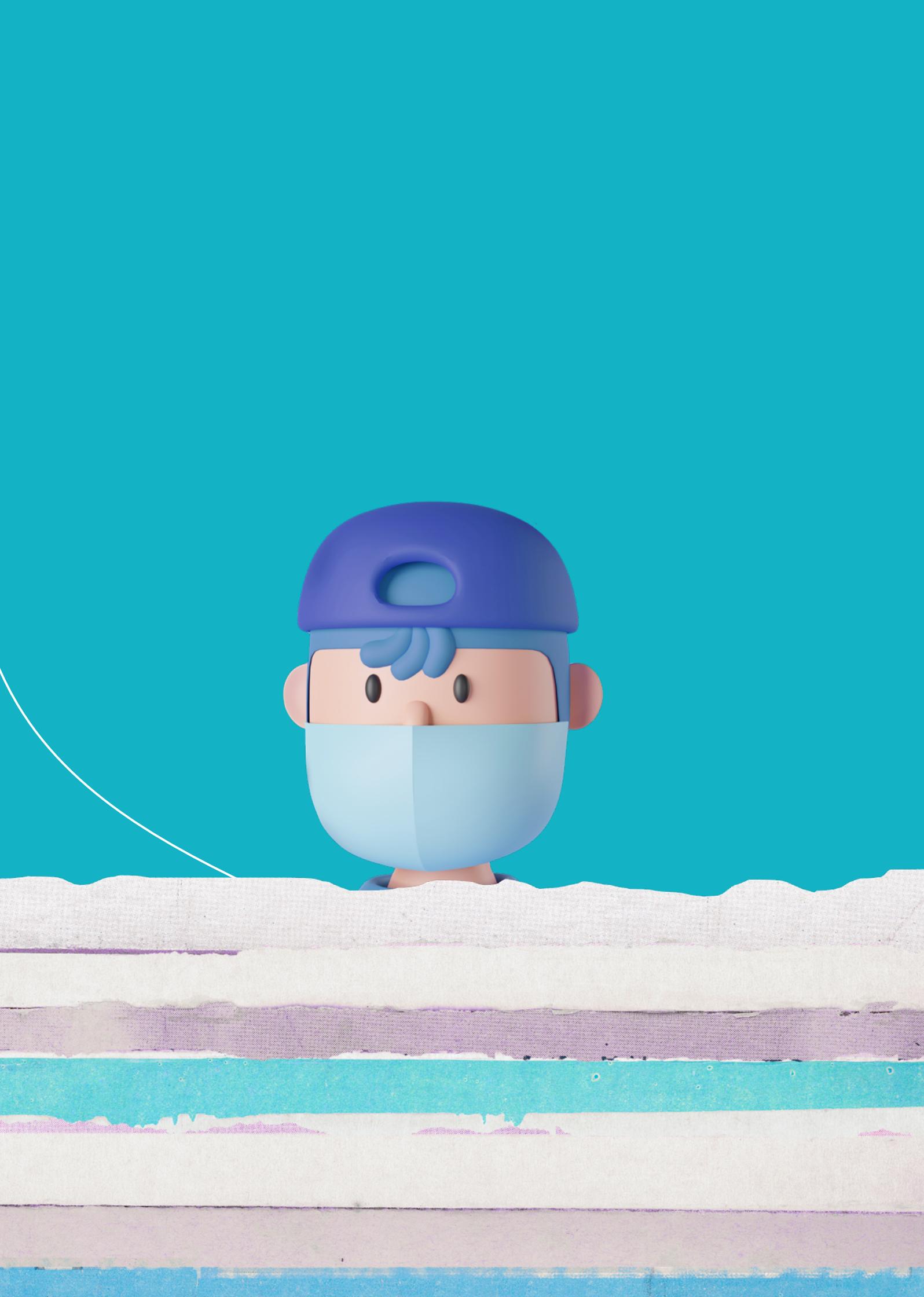
Jornalista Responsável

TECERE - Thays Aldrighe - MTb 29.821

Projeto Gráfico e Diagramação

TECERE - Thiago Martins







**INSTITUTO
UNIBANCO**

JOVEM DE FUTURO



**GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO**
Secretaria da Educação

