



**INSTITUTO
UNIBANCO**

| JOVEM DE FUTURO

PROTOCOLO DO CIRCUITO DE GESTÃO (Modelo Híbrido) Planejamento

Inspetor(a) Escolar

2021

Prezado Inspetor (a) Escolar,

O Instituto Unibanco tem aprendido muito em parceria com as redes de ensino estaduais na implementação do programa Jovem de Futuro. Esse aprendizado tem se dado no acompanhamento das equipes das Secretarias em relação aos desafios próprios do processo de assegurar o Direito à aprendizagem, bem como frente à suspensão das atividades educacionais presenciais, à transferência das aulas e outras atividades pedagógicas para interação remota com os estudantes (uso de plataformas *on-line*, aulas ao vivo em redes sociais e TV, envio de materiais digitais, impressos e o livro didático aos estudantes). Durante esses mais de seis meses, equipe do Instituto se dedicou a estudar as experiências que estavam acontecendo em outros lugares do mundo e, também, a analisar a situação que cada rede estava enfrentando.

O Instituto Unibanco tem realizado webinários e disseminado parte desse aprendizado em seu *site* institucional e no Observatório de Educação. Parte desse aprendizado foi direcionado ao aprimoramento do método Circuito de Gestão. Foram organizados grupos de trabalho para rever e aprimorar os procedimentos do Circuito à luz da ~~boa~~ literatura das experiências de outros países e das escolhas que as redes parceiras fizeram nesse período.

Na interlocução com os desafios das Secretarias, destacam-se três objetivos que estão orientando o aprimoramento dos protocolos do Circuito de Gestão:

- garantir a aprendizagem;
- mitigar a evasão e o abandono;
- reduzir as desigualdades de aprendizagem.

Sabendo que o ano letivo ganhou uma nova organização e que o modelo de modelo de ensino híbrido se apresenta como uma necessidade/opportunidade para esse momento, propõe-se que esse aprimoramento incida na ritualística e passe a ser denominado Circuito de Gestão (Modelo Híbrido), com protocolos que ajustem os procedimentos à consideração da promoção das atividades virtuais e ao estabelecimento do modelo de ensino híbrido.

Na perspectiva da gestão para o avanço contínuo, e impulsionado por essa nova realidade, o Circuito de Gestão (Modelo Híbrido) agrega aos seus procedimentos um vetor de indução mais estruturado tanto no sentido de diretrizes/programas/projetos da Secretaria para regionais e escolas, como no sentido do fornecimento de instrumentos e ferramentas para analisar a abrangência e precisão dos Planos de Ação.

Com isso, propõe-se que a perspectiva de resultados seja ampliada na direção dos três objetivos citados acima. Isso não significa descartar o Ideb Minas.

Neste cenário de alta complexidade, o planejamento flexível é condição estruturante para a organização do trabalho, das estratégias e das ações que se farão necessárias no seu campo de responsabilidade. Vale destacar que a ritualística de espaços

coletivos de reflexão e tomada de decisão se mantém, nas visitas técnicas/assessoramento remoto do Inspetor escolar para o grupo gestor da escola, nas reuniões na regional, nas reuniões na Secretaria, nas reuniões entre profissionais das escolas e da regional, nas reuniões entre profissionais das regionais e das Secretarias, agregando instrumentos com referências de práticas e roteiro indutores do aprofundamento da reflexão sobre problemas dentro e fora da governabilidade das instâncias.

Além da intensificação da interlocução entre as instâncias para propiciar maior coerência interna, faz-se necessário focalizar ainda mais a sistematização de dados e informações, para que a análise das evidências possibilite criar e usar indicadores que podem gerar visões mais precisas da eficiência e eficácia dos planos que estão em curso. Com isso, serão produzidos conhecimentos substantivos tanto para a tomada de decisão quanto para o legado/histórico dessa implementação.

Dessa forma, os protocolos foram reorganizados para serem mais indutores da melhoria das práticas, do aprofundamento da reflexão sobre os problemas e desafios do presente, de um registro mais ágil e de uma postura mais flexível diante das incertezas do contexto atual. Essa aposta se concretiza na interlocução com os gestores das redes, que farão ajustes e correções necessárias para garantir a efetividade do Circuito de Gestão (Modelo Híbrido) no cotidiano das escolas, regionais e Secretarias de Educação.

O Instituto Unibanco compartilha com vocês o protocolo de Planejamento do Circuito de Gestão (Modelo Híbrido) aprimorado e adaptado a esse momento de vivido pela educação.

Seguimos juntos e juntas!

Bom trabalho!

Sumário

INTRODUÇÃO	4
O papel do Inspetor escolar	5
As visitas técnicas e o assessoramento remoto	6
ETAPA DE PLANEJAMENTO	8
O Plano de Ação	13
Escolas Prioritárias	14
ROTEIRO DE PLANEJAMENTO	15
Exercício prévio para a escola	17
Visita técnica 1/Assessoramento remoto	19
Visita técnica 2/Assessoramento remoto	23
Visita técnica 3/Assessoramento remoto.....	35
Pós-visita técnica/assessoramento remoto	37
ANEXOS	39
Anexo 1 – Desafios do Ensino Médio	39
Anexo 2 – Registro do levantamento de problemas e priorização	42
Anexo 3 – Questões importantes de possíveis diretrizes da rede	43
Anexo 4 – Registro de ideias de ações	46
Anexo 5 – Devolutiva para a regional sobre cada Plano	48

INTRODUÇÃO

Em março de 2020, a Secretaria de Educação, atendendo às orientações do governo do estado quanto à adoção de medidas para conter a disseminação do novo coronavírus (causador da Covid-19), determinou a suspensão das atividades educacionais presenciais em todas as instâncias da rede. Iniciou-se, assim, um tempo de novas configurações e de muitos esforços na tentativa de não se perder de vista o direito dos estudantes à aprendizagem, considerando-se outros agravamentos sensíveis que a realidade impunha.

Esse período de suspensão das atividades presenciais exigiu da Secretaria uma reorientação de proposta de ensino e aprendizagem da rede e provocou, nas instituições de ensino, gestores, Inspetores Escolares, professores e demais profissionais da educação, disposição para adaptar seu trabalho ao novo contexto, considerando atentamente as diversidades e particularidades territoriais. Tudo isso em busca de assegurar ao máximo a manutenção do vínculo de todas e todos os estudantes com a escola e a não interrupção do desenvolvimento de sua aprendizagem.

Tão significativo quanto esse esforço foi o desafio enfrentado pelos estudantes para continuar a dedicar-se aos estudos, nos diferentes contextos em que já viviam e em que passaram a se encontrar durante a situação de distanciamento social e de vivência da pandemia.

Considerando-se a continuidade das atividades remotas, o estabelecimento do modelo de modelo de ensino híbrido ou a retomada das atividades presenciais pelas escolas, a experiência de outros países tem mostrado os múltiplos efeitos da pandemia na vida das pessoas, nas dimensões socioemocionais, físicas e cognitivas, que tendem a prolongar-se por tempo indeterminado e com os quais as escolas terão de lidar.

Vale lembrar que existe uma grande diversidade de contextos territoriais, configurando diferentes situações de vulnerabilidade em que vivem os estudantes, e que esse quadro foi ainda mais evidenciado desde o início da crise. Assim, os impactos da Covid-19 têm sido vivenciados e produzido desigualdades de modos diferentes, considerando-se também os grupos raciais e sociais que compõem o país. Isto é, grupos menos favorecidos já enfrentavam desigualdades no cenário pré-pandemia e, agora, as enfrentam ainda mais intensamente. Além disso, o aumento da taxa de desemprego e a redução da renda familiar rebaterão na escola e agravarão as desigualdades intraescolares.

Esses aspectos demandam um olhar atento para a garantia do direito à aprendizagem com equidade, a fim de minimizar os impactos da crise na educação instaurada pela pandemia. É necessário que o trabalho educativo se oriente por empreender esforços para a redução da desigualdade educacional, sobretudo com atenção voltada para os grupos de estudantes mais vulnerabilizados. Ao mesmo tempo, é preciso incidir em dimensões mais ampliadas da vida dos estudantes e de todos os profissionais que atuam no espaço escolar.

Considerando tais desafios e a urgência de lidar com as demandas impostas por uma situação de crise, remodelamos o Circuito de Gestão, a fim de adequá-lo à nova realidade da rede e, assim, apoiar a gestão educacional e escolar no novo contexto.

A busca por resultados de aprendizagem como orientadora das ações, promovendo a priorização e seu foco, continua a ser o cerne desse método. Em razão da complexidade do momento, os resultados de aprendizagem dados pelos componentes do Ideb Minas – Proficiência em Língua Portuguesa e Matemática e Taxa de Aprovação de todas as séries –, continuam a orientar para onde a rede, as regionais e as escolas devem empreender seus esforços. No entanto outras referências serão adicionadas ao quadro, dadas as reconfigurações do cenário.

Com isso, reorientamos o foco de atuação, que continua em torno dos resultados de aprendizagem e de permanência, mas são ampliados com outros objetivos como prioridade de atuação e que dialogam com os objetivos estratégicos presentes do plano Estratégico da Secretaria. São eles, no caso da escola:

- Garantia de aprendizagem.
- Redução de desigualdades de aprendizagem.
- Mitigação do abandono e evasão (assegurar permanência).

No Planejamento, os objetivos estratégicos, entram como ponto de partida do processo, tendo em vista os impactos da crise causada pela pandemia da Covid-19, assim como ocorria com os componentes do Ideb Minas antes da crise.

O papel do Inspetor escolar

Seu papel como Inspetor escolar é ser o elo entre cada unidade escolar e os órgãos de gestão regional e central. Por um lado, sua proximidade com a escola possibilita a leitura refinada das principais dificuldades e lacunas encontradas na realização do trabalho educativo cotidiano. Por outro lado, você desempenha um papel estratégico na implementação das políticas educacionais nas escolas. É um agente mobilizador e articulador das práticas de gestão na rede de ensino.

Como Inspetor escolar, seu trabalho será um importante viabilizador do olhar expandido para a unidade escolar, auxiliando a identificar os desafios que atravessam o Ensino Médio e a analisar como eles afeta essa etapa de ensino. Olhar para escola com o apoio do método do Circuito de Gestão fortalecerá sua contribuição para a gestão escolar e educacional.

O Inspetor Escolar provoca as escolas a direcionar o olhar crítico sobre suas práticas cotidianas, bem como orienta e oferece subsídios para que possam avançar e aprofundar-se, aprimorando a qualidade e a eficiência de seu trabalho educativo. É um parceiro que entende a dinâmica interna da escola e da região em que está inserida, que conhece suas especificidades, identifica suas necessidades e reconhece sua história. Ao mesmo tempo, esse profissional deve apoiar a atuação do gestor e as ações implementadas na escola, buscando promover mais eficácia às decisões da gestão e identificar os eventuais desvios de rota.

No cenário atual, em que a aprendizagem dos estudantes está comprometida, as desigualdades educacionais acirram-se e o risco do abandono/evasão aumenta; portanto, seu papel torna-se ainda mais essencial e estratégico.

Seu conhecimento do contexto de cada escola e território no qual atua, sua capacidade de análise da situação junto a seu grupo de escolas e de sua regional vão contribuir muito para haver, assim, mais assertividade na detecção das principais questões que afetam aquela escola e ainda mais agilidade nos encaminhamentos necessários para a regional, e da regional para Secretaria.

Sua visão de articulador, como Inspetor escolar, também precisará estar bem aguçada, visto que os impactos gerados pela crise, que se estenderão para além do período remoto, vão demandar a articulação coerente e intensa entre as instâncias. Nesse ponto, é importante acompanhar a conexão entre as ações da escola e as orientações das diretrizes para a rede.

Além da articulação entre as ações das escolas, regionais e Secretaria, diante da complexidade dos desafios que se apresentam, será necessária a articulação entre os vários setores públicos, escolas e regionais. Você pode ser um colaborador da escola nessa interlocução.

Enfim, é importante continuar a fomentar a reflexão sobre os esforços feitos pelas escolas e se eles seguem o caminho da garantia do direito à aprendizagem, orientando e dialogando sempre com seu grupo de escolas.

Em síntese, o papel do Inspetor escolar será:

- Estabelecer o elo entre Secretaria, Regional e Escola;
- Ser o agente mobilizador e articulador das práticas de gestão na rede;
- Orientar sobre a estratégia de implementação do Circuito de Gestão;
- Fortalecer a gestão escolar e apoiar a implementação do Circuito de Gestão;
- Direcionar o gestor para um olhar cuidadoso sobre as práticas cotidianas da escola;
- Identificar desvios de rota e mediar possibilidades de correção de rota;
- Atualizar e/ou formar a dupla gestora nos protocolos do Circuito de Gestão;
- Alimentar o SIGAE com os registros das VTs e das devolutivas do Plano de Ação e na etapa de execução;
- Cumprir os protocolos e as demais orientações do Circuito de Gestão;

As visitas técnicas e o assessoramento remoto

As visitas técnicas consistem em encontros para assessoramento do Inspetor escolar com o grupo gestor na escola, que ocorrem periodicamente durante a implementação do Circuito de Gestão.

A comunidade escolar deve ser orientada por você sobre a composição do **grupo gestor da escola**, conforme apresentado na Reunião de Gestão Integrada (RGI). O grupo gestor da escola é composto por:

- Diretor escolar

- Especialista em Educação Básica
- Representante de Professores - Ensino Médio
- Representante das Famílias
- Representante dos Estudantes – Ensino Médio

Observação 1: Os membros do Grupo Gestor da Escola podem ou não ser os mesmos membros do Colegiado escolar.

Observação 2: O grupo gestor da escola é composto por, no mínimo, 5 membros, podem ter mais membros que o mínimo, porém toda reunião que exija a participação do grupo gestor todos os membros devem participar. Vale ressaltar, que há etapas (Planejamento, Execução e Smar) do Circuito de Gestão em que as visitas não podem ser realizadas sem a presença do Grupo Gestor da Escola.

É por meio do trabalho conjunto de ambos os segmentos de ensino que a escola poderá ser entendida como um todo, mas também considerar as especificidades de cada etapa. Assim, o novo grupo gestor torna-se ainda mais fortalecido para identificar os desafios gerais e específicos, planejar e executar ações integradas e específicas, mais coerentes com sua realidade.

Nesses encontros, você e o grupo gestor tratam de conteúdos definidos de acordo com a etapa do Circuito Gestão que a escola realiza, em torno do Plano de Ação e de práticas de gestão. Além disso, são momentos fundamentais para estabelecer o vínculo profissional de Inspetor-escola, que é base para seu conhecimento da realidade da escola e da comunidade escolar. Essa relação de confiança e apoio possibilita que você monitore e impulse os resultados da escola, sendo também fundamental no contexto em que vivemos atualmente.

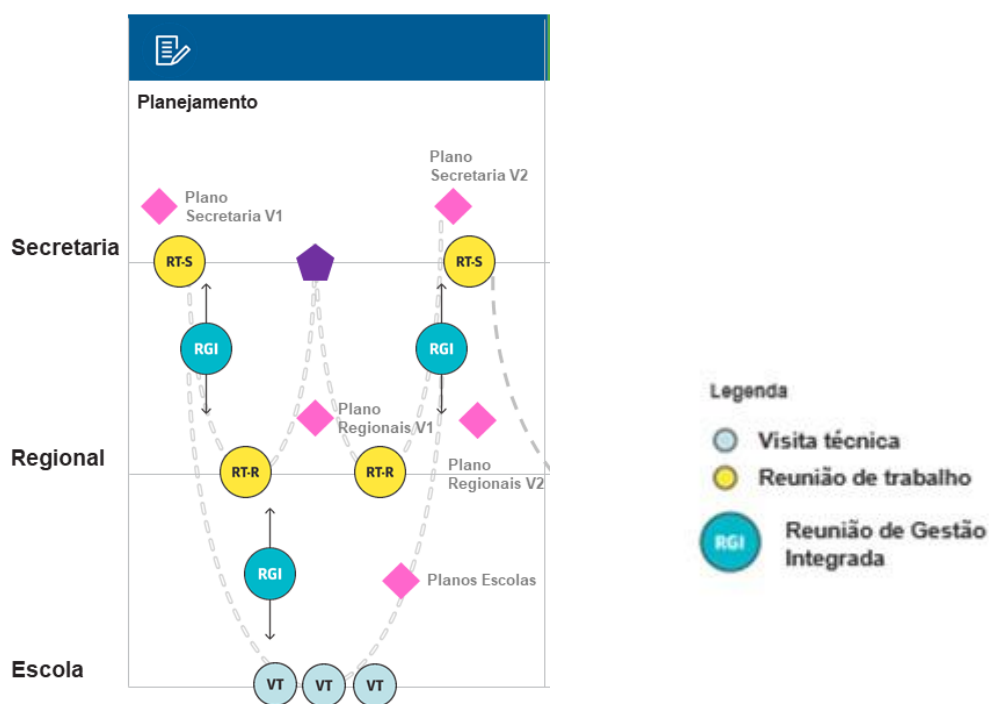
Importante ressaltar que os protocolos que orientam seu assessoramento são o piso que asseguram que todos tenham o mesmo ponto de partida e foco, e não o teto que limita as discussões a fazer. Com a diversidade de contexto das regionais e seu grupo de escolas, é importante contar com estratégias de inovação e flexibilidade para lidar com as questões que surgirem ao longo de todo esse período, criando oportunidades para aprimorar o que está proposto.

Com a impossibilidade de realizar encontros presenciais, a remodelagem do Circuito de Gestão propõe a realização de assessoramento remoto, com destaque que assim como nas vistas técnicas, é primordial a participação do grupo gestor da escola, promovendo a contribuição de cada um com seu olhar crítico, a partir do lugar que ocupa, para as ações da gestão. O uso da tecnologia, nesse caso, pode representar uma oportunidade para ampliar a representatividade deste coletivo, uma vez que é possível encurtar as distâncias visto que as pessoas participam das localidades onde estiverem.

Vale ressaltar que, o assessoramento remoto não tem a prerrogativa de substituir a visita técnica, no contexto da pandemia em que o isolamento social é imposto é a única alternativa para manter o assessoramento às escolas, logo só deve ser feito em face da impossibilidade de realizar visitas técnicas presenciais, seja em razão da

pandemia, ou de outros impeditivos. Contudo, o revezamento de estratégias presenciais e não presenciais pode ser utilizado de acordo com os potenciais mais adequados a cada situação e momento. É preciso não negligenciar a ida presencial à escola sempre que possível, uma vez que isso é imprescindível para apropriar-se de sua realidade, mas também se pode aproveitar o aprendizado adquirido nesse período de assessoramento remoto.

Por fim, trazemos uma proposta para a organização das visitas/assessoramento remoto nas escolas, reuniões de trabalho nas regionais e de gestão integrada entre instâncias, articulando-as segundo as etapas do Circuito de Gestão. Essa proposta readequada de desenho desses momentos e sua conexão é apresentada a seguir:



ETAPA DE PLANEJAMENTO

O Planejamento foi remodelado e será orientado pelos objetivos estratégicos estabelecidos pela Secretaria, que ampliam e recontextualizam juntamente com diretrizes da Secretaria a coerência interna que orientará toda a rede mineira de ensino. Tais diretrizes têm uma característica mais diretiva, que incide na prática da escola, a fim de apoiá-la mais intensamente neste contexto de tantas incertezas. Assim, como mencionamos, para análise desse cenário e construção do Plano de Ação, a escola contempla essas definições com atenção para o conjunto contextualizado dos seus desafios. Boa parte dessas diretrizes serão conhecidas pelas escolas na Reunião de Gestão Integrada - Escola (RGI-E) com a regional, em que são apresentados os esclarecimentos e orientações para o início do Planejamento.

As diretrizes podem relacionar-se, de modo geral, à reorganização da escola para garantir seu funcionamento e podem contemplar, por exemplo:

- Reorganização de calendário/cronograma escolar.
- Adequação e priorização do currículo para o ano letivo reorganizado.
- Implementação dos protocolos sanitários.
- Readequação dos horários e espaços escolares.
- Determinação do rodízio de estudantes e educadores para realização de atividades presenciais, no momento oportuno.
- Organização da avaliação diagnóstica, para analisar os impactos na aprendizagem dos estudantes.
- Contribuição para a viabilização do transporte escolar no novo contexto
- Diretrizes administrativo-financeiras.

Por meio da etapa de Planejamento, e também conforme a diretriz da Secretaria, as escolas têm a oportunidade de elaborar e priorizar ações com foco em três objetivos, definidos a partir do Plano Estratégico da Secretaria para a rede, que são ponto de partida, assim como os componentes do IDEB Minas:

Objetivo	Pontos de atenção
Garantia de aprendizagem	Garantir a aprendizagem significa em primeiro lugar estabelecer acesso às atividades remotas, seja ao longo da continuidade da suspensão das aulas presenciais, seja com o modelo de ensino híbrido no período posterior. Mas, além do acesso, é preciso que os estudantes realizem as atividades remotas propostas, e que a escola acompanhe o que é feito por eles. Os professores precisam interagir com os estudantes de modo a ajudá-los a desenvolver as aprendizagens, com apoio dos gestores e dos pares, se for o caso, além de avaliar e atribuir notas para as atividades dos estudantes. É importante que a escola reflita quais são as melhores maneiras de avaliar, considerando ampliá-las nessa condição híbrida, buscando uma perspectiva formativa, que contribua para o desenvolvimento do aprendiz. Consequentemente é importante também monitorar o desempenho acadêmico dos estudantes nessas atividades, que demonstra o desenvolvimento de sua aprendizagem e da efetividade do apoio dado pela escola e seus educadores. A evolução da aprendizagem ao longo deste período poderá ser analisada também comparando-a com os resultados educacionais que havia no início do ano e com a avaliação diagnóstica que for feita assim que a retomada das atividades presenciais acontecer. Portanto, é necessário atuar para minimizar o impacto ao propor atividades pedagógicas, promovendo a aprendizagem com qualidade.
Redução das desigualdades de aprendizagem	Sabemos que as desigualdades já eram marcantes na vida dos estudantes e que seus diversos contextos foram evidenciados durante a pandemia. Além disso, as diferentes vivências da crise agravaram as desigualdades socioeconômica, racial, de gênero, de território, acirrando

	<p>também, junto à desigualdade de acesso e de condições para estudar no período remoto, a desigualdade educacional. Para reduzi-la, é preciso monitorar o acesso, a realização das atividades pelos estudantes e seu desempenho acadêmico por cor/raça, gênero e situação socioeconômica, considerando também os diversos territórios em que os estudantes vivem, de modo a garantir ações voltadas aos grupos vulnerabilizados, com qualidade.</p>
<p>Mitigação do abandono e da evasão (assegurar permanência)</p>	<p>Enfrentar a alta probabilidade de abandono implica, primeiramente, analisar as taxas de abandono, evasão e distorção idade-série do período pré-pandemia e considerar sua propensão ao agravamento durante a crise. Por exemplo, o não acesso ou não realização das atividades remotas, bem como os casos de estudantes com Covid-19 ou distanciados por outras questões das quais a escola fique sabendo são indicativos de maior possibilidade de abandono e evasão por parte desses estudantes. É preciso monitorar essas situações e garantir ações voltadas a assegurar acolhimento, vínculo e permanência, com qualidade, ao longo de toda a execução do Plano de Ação.</p>

Assim, esses objetivos direcionam o foco das ações elaboradas mediante o diagnóstico e levantamento de problemas em que se considera o contexto específico da escola. Contudo é preciso que as ações a serem empreendidas para garantir a aprendizagem, reduzir as desigualdades de aprendizagem e mitigar o abandono e a evasão contemplem as especificidades do Ensino Médio, sobretudo no que diz respeito ao acompanhamento e à realização das atividades remotas, por exemplo, a autonomia na organização dos estudos. Isso demanda da escola o olhar específico para cada conjunto de estudantes, bem como para os professores, objetivos de ensino e organização de cada segmento escolar. Para contribuir com o repertório e as reflexões sobre as particularidades de cada público e segmento, recomendamos a leitura do conteúdo complementar sobre os desafios do Ensino Médio, disponível no anexo 1.

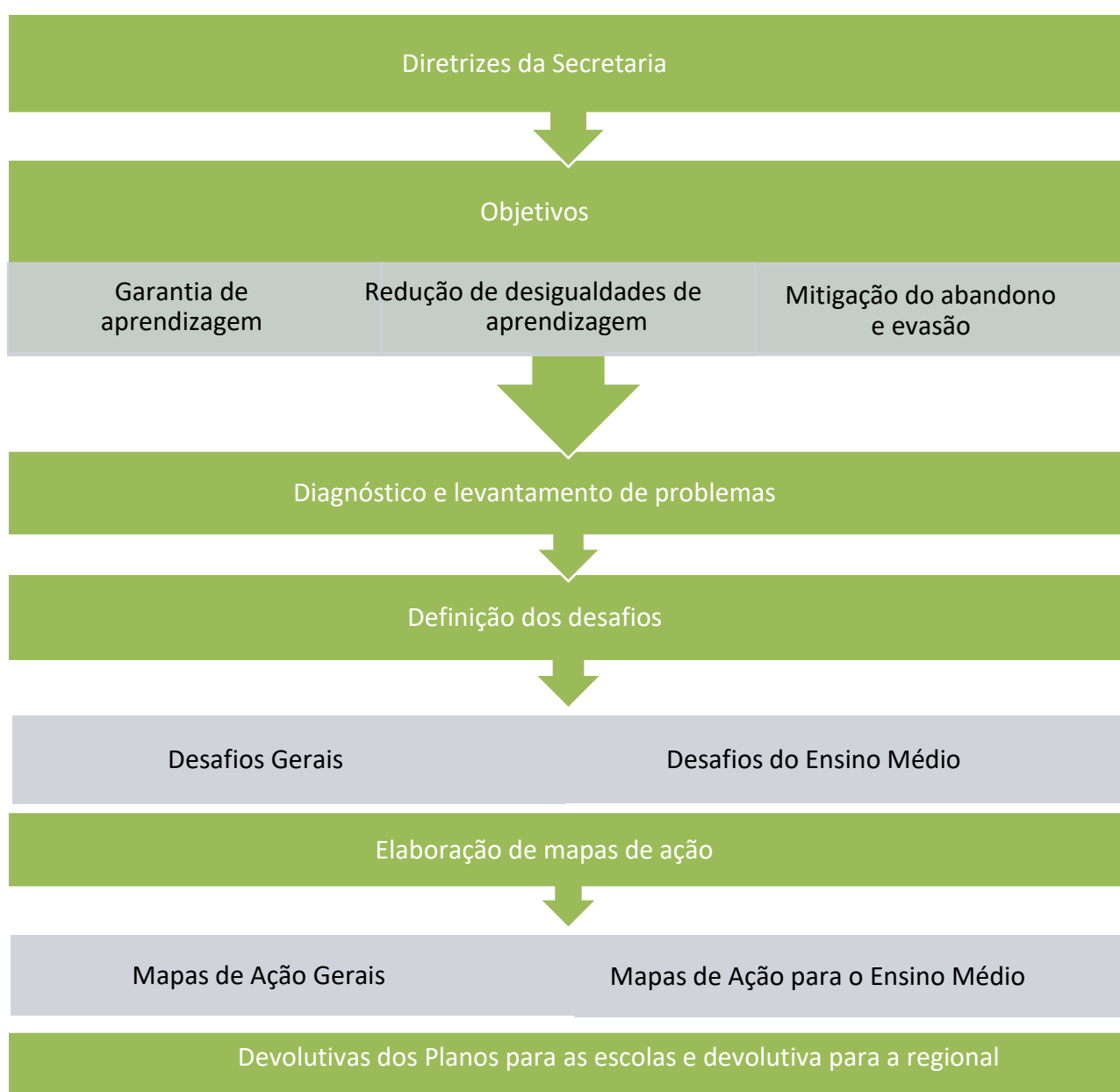
Tendo em vista ser necessário haver mais dinamismo no Circuito de Gestão – determinando a ocorrência de três visitas técnicas/assessoramento remoto de Planejamento na escola – propomos que esse diagnóstico seja feito pelo grupo gestor junto à comunidade escolar previamente à primeira visita/assessoramento remoto. Em vista disso serão enviadas orientações para o grupo gestor, que abordaremos com mais detalhes no roteiro presente na sequência deste protocolo.

Neste momento, como vimos, é primordial considerar as informações do período pré-pandemia e os dados e evidências do que foi possível implementar emergencialmente. É preciso ter em vista que muitos dos problemas observados na suspensão das atividades presenciais, tendem a permanecer no retorno destas atividades principalmente no que se refere à coexistência entre atividades presenciais e remotas.

As análises aprofundadas dessas informações devem direcionar-se para identificar os aprendizados, demonstrar os desafios que se apresentam na continuidade da

suspensão das aulas presenciais e na retomada das atividades presenciais junto às atividades remotas. Assim, com base nesse exercício de diagnóstico e levantamento de problemas, bem como na orientação pelos objetivos e pelas diretrizes da Secretaria, a escola determina, com seu apoio como Inspetor, quais são os desafios priorizados que ela pretende enfrentar com ações sob sua governabilidade a ser elaboradas neste Planejamento.

Diante disso, podemos resumir mediante o seguinte esquema os passos a desenvolver ao longo das visitas técnicas/assessoramento remoto nas escolas do processo de Planejamento.



Para orientar a escola como realizar seu planejamento e construir seu Plano de Ação, com sua duração alinhada ao ano letivo, com as novas orientações, sugerimos que, nas três visitas técnicas/assessoramento remoto, esses passos sejam organizados da seguinte maneira:

- Na **1ª visita técnica/assessoramento remoto**, considerando-se os objetivos e o exercício prévio de diagnóstico e levantamento de problemas, caberá ao grupo gestor, com seu apoio, determinar os desafios da escola, pactuar as metas com a comunidade escolar e concluir o diagnóstico.
- Na **2ª visita técnica/assessoramento remoto**, o grupo gestor inicia a elaboração dos mapas de Ação que irão compor o Plano de Ação da escola, com os desafios priorizados pelo grupo gestor. Nessa visita é esperado que a escola conclua a primeira versão do seu Plano de Ação e poste-o no Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (Sigae).
- Finalmente, como tarefa **posterior à 2ª visita técnica/assessoramento**, cabe a você preparar uma devolutiva para a escola do Plano de Ação, essa devolutiva deve ser concluída antes da 3ª visita técnica/assessoramento remoto, pois será um dos pontos de pauta deste encontro;
- Na **3ª visita/assessoramento remoto**, você deve dar de sua devolutiva do Plano de Ação, quanto a sua consistência, alinhamento com os objetivos estratégico e diretrizes, além do mapeamento de riscos encontrados para a etapa execução. Por meio de diálogo reflexivo, a escola finaliza a versão final do seu Plano de Ação fazendo os devidos ajustes no Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (Sigae).
- **Após a 3ª visita/assessoramento remoto**, com o Plano de Ação da escola já qualificado com sua devolutiva, você informa à sua regional as principais necessidades de apoio do conjunto de escolas que você acompanha.

Em um cenário em que as Visitas Técnicas eram realizadas presencialmente, o tempo de duração da reunião era de aproximadamente 4h de trabalho. Considerando a dinâmica de teletrabalho, sugere-se uma organização da Visita/assessoramento remoto em momentos adequados à dinâmica da nova realidade.

Este material contém roteiros detalhados das visitas técnica/assessoramento remoto, bem como orientações e sugestões para sua condução.

O Plano de Ação e os Mapas de Ação

O Plano de Ação é o instrumento que servirá de guia da atuação da escola, composto pelo conjunto de mapas de ação. A partir dos objetivos estratégicos, que servem como ponto de partida assim como ocorre com os componentes do Ideb Minas e da análise de contexto realizada no diagnóstico, a escola vai definir quais são seus desafios (gerais e específicos para o Ensino Médio) e elaborar os mapas de ação, cuja estrutura se constitui dos elementos descritos a seguir.

Categoria

Indica a natureza da ação, dentre Gestão e governança; Pedagógico; Vulnerabilidade e aspectos socioemocionais; Gestão de pessoas; Administrativo-financeiro; Segurança sanitária.

Objetivo estratégico

As escolas elaboram e priorizam ações com foco em três objetivos: garantia de aprendizagem; redução de desigualdades de aprendizagem; mitigação do abandono e evasão (assegurar permanência) – de acordo com as diretrizes da Secretaria.

Desafio

Declarado pela escola, a partir do olhar para as diretrizes da Secretaria, para os objetivos estratégicos e para seu diagnóstico e levantamento de problemas específicos. Esse desafio indica onde a escola pretende estar ao final da execução do Plano de Ação, e pode ser relacionado a várias ações.

Nome da ação

Trata-se de uma forma de identificação da ação. Pode ser curta e criativa ou um pouco mais descritiva. O importante é que os membros da comunidade escolar logo se lembrem de qual ação se trata quando lerem o mapa.

Descrição da ação

Síntese descritiva que possibilite entender o que é a ação por parte de qualquer pessoa que leia o mapa. É o campo em que é possível dar mais informações sobre a ideia central da ação.

Público-alvo

Define para quem será direcionada a ação. Vale estabelecer enfoques específicos de público, considerando inclusive os grupos mais vulnerabilizados no cenário atual, em vez de indicar indiscriminadamente um direcionamento generalista, para os vários grupos da comunidade escolar.

Responsável

Indica o nome de alguém que se responsabilizará pela ação como um todo, articulando os responsáveis por cada tarefa que a constitui.

Produto

É o que a ação vai entregar; é necessário que seja quantificado, para possibilitar o monitoramento da execução da ação.

Resultado esperado

Indica a incidência no desafio declarado pela escola, incluindo uma estimativa mensurável de quanto se pretende alcançar com a execução da ação.

Data de início da ação

É a data que marca o início da execução das tarefas do cronograma.

Cronograma de tarefas

Quadro que apresenta em cada linha uma tarefa que deve ser desempenhada, de maneira sequencial e lógica, para realizar a ação. Além do nome da tarefa, apresenta seu responsável, as datas em que a tarefa deve acontecer e se há recurso financeiro relacionado para sua execução. Além disso, é importante ter em vista que o acompanhamento da realização dessas tarefas é o que indica o *status* da ação executada.

Escolas Prioritárias

No âmbito do Jovem de Futuro, a meta a ser alcançada por cada escola varia de uma unidade para outra, sendo que algumas podem ter metas mais desafiadoras. Por precisarem dar os maiores saltos para que o estado atinja a sua meta e garanta maior equidade entre as escolas, essas unidades de ensino foram definidas como Escolas Prioritárias.

Essa definição tem por objetivo prover mais recursos a quem precisa avançar mais, ampliando a capacidade dessas instituições na execução de suas ações. Importante ressaltar que esse grupo permanece o mesmo até o final da implementação, independentemente do avanço registrado ao fim de cada ano, pois ainda que a escola tenha alcançado a meta no ano e melhorado seus resultados, pode não alcançar nos próximos.

As Escolas Prioritárias da rede recebem suporte com maior frequência. São alocados Inspectores Escolares nas SREs em quantidade suficiente para que as visitas técnicas sejam realizadas semanalmente, e não quinzenalmente como nas demais unidades.

Além disso, cada Escola Prioritária define, durante a implementação das etapas do Circuito de Gestão, necessidades específicas cujo atendimento deve ser priorizado pela Secretaria.

Por essa razão, a cada RT a Secretaria irá dedicar parte da pauta a essas escolas, a fim de analisar seus indicadores e demandas correspondentes.

Por último, vale destacar que as Escolas Prioritárias não são, necessariamente, aquelas em situação de maior vulnerabilidade social ou que apresentam maior carência de recursos humanos.

A composição desse grupo se baseia no tamanho do salto que as escolas precisam dar, ou seja, no quanto a meta definida para elas é desafiadora.

ROTEIRO DE PLANEJAMENTO

1. Preparação para a 1ª Visita Técnica/Assessoramento remoto

1.1 Fazer contato (em sua forma habitual) com o gestor escolar para verificar e orientar sobre:

- a composição da dupla gestora, ressaltando da importância desta composição assegurar o envolvimento do Especialista em Educação Básica, e do grupo gestor da escola, solicitando ao gestor escolar o cadastramento atualizado dos dados desses membros no SIGAE, quando necessário;
- a apresentação pelo gestor escolar sobre o método Circuito de Gestão para os novos integrantes do grupo gestor;
- as possíveis dúvidas quanto à etapa de Planejamento, salientando a importância de realização do exercício prévio do diagnóstico, antes da realização da 1ª visita técnica/assessoramento remoto;
- a importância do grupo gestor mobilizar a comunidade escolar para a 1ª visita/assessoramento remota para apresentação e pactuação das metas
- verificação de dúvida quanto ao preenchimento do Roteiro de Diagnóstico e levantamento de problemas – Exercício prévio à 1ª Visita Técnica/Assessoramento Remoto do Planejamento no SIGAE

1.2. Encaminhar por e-mail às escolas materiais que podem auxiliar o grupo gestor no Exercício Prévio da 1ª Visita Técnica/Assessoramento Remoto do Planejamento.

É fundamental que você se aproprie do conteúdo desse material dirigido à escola, a fim de realizar um diálogo consistente com o grupo gestor na primeira visita/assessoramento remoto. Nessa ocasião, você se informará da reflexão diagnóstica e do levantamento de problemas sobre o cenário feita previamente pela escola, para dar sequência ao Planejamento.

1.3 Apropriar-se dos três conteúdos fundamentais:

- As diretrizes da Secretaria;
- Estudo prévio dos dados do seu conjunto de escolas no que se refere:
 - Aos indicadores educacionais que balizaram o planejamento desenvolvido no início do ano letivo, considerando também as análises, escolhas e definições realizadas no próprio planejamento daquele momento;
 - Aos dados coletados pela rede no período de suspensão de aulas e de atividades remotas, por meio de sistemas de informação gerenciados pelas redes, de relatórios consolidados ou de dados obtidos pelas regionais e pelas próprias escolas, com um olhar mais focado para os estudantes que enfrentaram mais dificuldades

- Estudo do material complementar que aborda os desafios do Ensino Médio (Anexo 1). A leitura desse material auxiliará na análise do exercício prévio realizado pela escola.

Para encaminhar à escola o Roteiro de Diagnóstico e levantamento de problemas – Exercício prévio à 1ª Visita Técnica/Assessoramento Remoto do Planejamento (Anexos 1 e 2), retome, em sua forma de contato habitual com a dupla gestora, a apresentação do Planejamento remodelado feita na RGI, que consta também na Introdução deste material, com o objetivo de verificar se restam dúvidas. Esclareça o que for necessário sobre o processo, orientando a dupla gestora e frisando a importância do exercício prévio para o Planejamento.

Objetivos do Diagnóstico e levantamento de problemas – Exercício prévio à 1ª Visita Técnica/Assessoramento Remoto do Planejamento (Anexos 1 e 2)

- Realizar um exercício de diagnóstico recontextualizado, para servir como base para o assessoramento do Inspetor escolar nas visitas técnicas/assessoramento remoto de Planejamento.
- Levantar problemas do cenário atual.

Passos do Exercício prévio à 1ª Visita Técnica/Assessoramento Remoto do Planejamento

Passo 1	Análise de objetivos estratégicos
Passo 2	Diagnóstico e levantamento de problemas

Atribuições do Inspetor escolar, em relação ao encaminhamento do Roteiro de Diagnóstico e levantamento de problemas – Exercício prévio à 1ª Visita Técnica/Assessoramento Remoto do Planejamento (Anexos 1 e 2)

- Verificar junto a dupla gestora da escola a nova composição do Grupo Gestor, conforme orientação recebida na RGI.
- Assegurar que o método do Circuito de Gestão tenha sido apresentado aos novos integrantes do grupo gestor, antes da 1ª visita técnica/assessoramento remoto de planejamento.
- Retomar junto a dupla gestora como será a etapa de Planejamento, mediante a apresentação na RGI, caso restem esclarecimentos a fazer.
- Orientar a dupla gestora como fazer o exercício prévio, frisando sua importância especialmente para a primeira visita técnica/assessoramento remoto.
- Encaminhar à escola os materiais com orientações para o exercício.
- Apropriar-se das questões e do conteúdo do material dirigido ao grupo gestor, preparando-se para a visita técnica 1/assessoramento remoto.

Roteiro do Diagnóstico e levantamento de problemas – Exercício prévio à 1ª Visita Técnica/Assessoramento Remoto do Planejamento (Anexos 1 e 2)

De modo geral, o roteiro trata dos seguintes assuntos, organizados nos dois passos, com roteiro de perguntas reflexivas:

Passo 1 - Análise dos objetivos estratégicos

Conforme foi apresentado na RGI-E das escolas com a regional, a escola tem agora a orientação da Secretaria sobre os objetivos estratégicos nos quais deverá focar:

- Garantia de aprendizagem.
- Redução de desigualdades de aprendizagem.
- Mitigação do abandono e evasão (assegurar permanência).

Em seu exercício prévio, sob a liderança da dupla gestora de cada escola, o grupo gestor retomará esses objetivos, para orientar seu diagnóstico, de modo a fazer uma análise aprofundada do cenário contextualizado da escola, como proposto a seguir.

Passo 2 - Diagnóstico e levantamento de problemas

O diagnóstico proposto prevê agregar **dados e informações do período pré-pandemia** e do **período de atividades remotas**, visando a ampliar o conhecimento e análise sobre o contexto escolar e os agravamentos das desigualdades gerados com a crise, a fim de **identificar os problemas** que se apresentam e continuarão a se apresentar às escolas, para garantir a aprendizagem de seus estudantes. É essencial que neste momento se atente aos problemas que permeiam as diferentes etapas de ensino, para que se construam abordagens coerentes com a realidade das escolas, assegurando assim os objetivos estratégicos.

Podemos entender que caberão à escola enfrentamentos para ampliar o acesso dos estudantes às atividades remotas, favorecer o vínculo dos estudantes com sua escola, combater o abandono e evasão e assegurar condições de aprendizagem para todas e todos os estudantes.

Lembre-se de que as desigualdades de aprendizagem e acesso antes da pandemia já mereciam atenção, e agora a requerem ainda mais. É importante reconhecer o que já sabemos e atuar sobre isso, na perspectiva da equidade: os dados e a realidade indicam¹ quem são os estudantes com maior propensão ao abandono e

¹ Confira os seguintes estudos que se aprofundam na questão:
Unicef, *O enfrentamento da exclusão escolar no Brasil*. Brasília, DF: Unicef, Campanha Nacional pelo Direito à Educação, 2014. Disponível em:

maior necessidade de atenção por causa da desigualdade educacional – em geral, jovens negros(as) que vivem nos territórios de maior pobreza. Por isso, o **olhar “especial” da escola nesse contexto é para todos, mas precisa ter foco e ser diferenciado**, para atuar efetivamente no esforço pela equidade.

Também para garantir os objetivos estratégicos, e dada a necessidade de atuar em condições essenciais nessa conjuntura. Questões como condições sanitárias e de saúde, acolhimento socioemocional, atuação diferenciada para os grupos mais vulnerabilizados, entre outras, tornam-se condicionantes para assegurar a todos aprendizagem com qualidade.

Assim, para compor esse exercício analítico que desencadeará no diagnóstico, propomos no material encaminhado ao grupo gestor da escola algumas **questões reflexivas, que dialogam com os três objetivos** e evidenciam as condições mínimas que têm de ser garantidas para incidir sobre eles. Durante essa reflexão para o diagnóstico, a escola deverá fazer o **levantamento de problemas** ligados aos objetivos.

O **registro das principais conclusões e os problemas identificados em cada objetivo** vão pautar a reflexão a ser feita na primeira visita técnica/assessoramento remoto. Há uma sugestão de estrutura para isso na primeira coluna do formulário apresentado no anexo 2, este material estará disponível no SIGAE, para o preenchimento online pela equipe da escola.

Contudo, também é possível que as escolas tenham adquirido somente parte das informações consideradas relevantes para esse diagnóstico. Outros dados ou informações poderão ser agregados posteriormente, ou até mesmo na etapa de execução, orientando possíveis ajustes nas ações.

<http://www.foradaescolanaopode.org.br/downloads/Livro_O_Enfrentamento_da_Exclusao_Escolar_no_Brasil.pdf>. Acesso em: ago. 2020.

José Afonso Mazzon. *Projeto de estudo sobre ações discriminatórias no âmbito escolar, organizadas de acordo com áreas temáticas, a saber, étnico-racial, gênero, geracional, territorial, necessidades especiais, socioeconômica e orientação sexual: relatório analítico final*. São Paulo: MEC/Inep/Fipe, maio 2009. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/relatoriofinal.pdf>>. Acesso em: ago. 2020.

Roteiro das visitas técnicas/assessoramento remoto

1ª Visita Técnica/Assessoramento remoto

Objetivos da 1ª visita técnica/assessoramento remoto:

- Orientar como se apresenta o planejamento no Circuito de Gestão remodelado e quais são os passos para realizá-lo.
- Articular as diretrizes definidas pela Secretaria de Educação com o planejamento da escola.
- Apoiar na definição dos desafios a serem enfrentados pela escola, retomando o exercício de diagnóstico feito previamente.
- Apoiar a dupla gestora na pactuação das Metas com a Comunidade Escolar;
- Pactuar o cronograma de realização dessa etapa de planejamento, inclusive o que deve ser desenvolvido pela escola até a 3ª Visita Técnica/Assessoramento remoto.

Passos da 1ª Visita Técnica/Assessoramento remoto

Passo 1	Realização do Compromisso das Metas da Escola com a Comunidade Escolar
Passo 2	Retomada dos objetivos estratégicos do Plano Estratégico da Secretaria
Passo 3	Encaminhamento das diretrizes da rede
Passo 4	Definição dos desafios
Passo 5	Retomada do Registro de Levantamento de problemas e sua priorização (Exercício Prévio feito pela escola - Anexos 1 e 2)
Passo 6	Encaminhamentos

Atribuições do Inspetor escolar na 1ª Visita Técnica/Assessoramento remoto

- Orientar a escola sobre o alinhamento entre os objetivos estratégicos e diretrizes do Plano Estratégico da Secretaria e o planejamento da escola.
- Assessorar a escola no Compromisso de suas metas com a Comunidade Escolar
- Assessorar a escola na definição dos desafios.
- Assessorar a escola na priorização de problemas.

Roteiro da 1ª Visita Técnica/Assessoramento remoto

Pactuação das metas com a Comunidade Escolar

A priorização dos problemas deverá estar alinhada aos objetivos estratégicos definidos pela Secretaria para a rede de ensino. No primeiro contato do Inspetor escolar com a escola, pretende-se que seja promovido o entendimento sobre o projeto e a corresponsabilização da comunidade escolar com as metas. As ações para que esse processo se concretize envolvem apresentar as metas, esclarecer sua lógica, mobilizar a comunidade escolar e motivar sua adesão à proposta.

IMPORTANTE!

Pactuar o esforço coletivo a ser dedicado por toda a comunidade escolar para viabilizar o alcance das metas.

Retomada dos objetivos estratégicos

Primeiramente, retome com a escola a **reorientação das metas e do planejamento de acordo com o novo cenário** imposto pela pandemia e do agravamento das desigualdades sociais e educacionais, conforme discutido na RGI - E com a regional. Nesse momento dialogue sobre a etapa de Planejamento nesse novo contexto e reitere a necessidade de a escola projetar seus impactos e questões, mesmo que o cenário seja incerto e inédito. É imprescindível frisar que a escola tem de construir um Plano de Ação que dialogue com esses problemas a enfrentar, por meio de ações consistentes e efetivas, diante do agravamento dos fatores que afetaram a promoção do ensino-aprendizagem de qualidade para todos.

Aborde mais uma vez quais são os **objetivos estratégicos**, estabelecidos como diretriz da rede, em diálogo com o Plano Estratégico da Secretaria:

- Garantia de aprendizagem.
- Redução de desigualdades de aprendizagem.
- Mitigação do abandono e evasão (assegurar permanência).

Incentive que o grupo gestor conte um pouco da reflexão que fizeram sobre esses objetivos, desde que foram apresentados na RGI- E. É importante dialogar com isso, comentando as razões dessa ampliação em relação aos componentes do Ideb Minas, bem como a relevância de tê-los como priorização neste momento, conforme destacamos na Introdução deste material. Associe essa discussão com as diretrizes da Secretaria para esse período, garantindo que a escola se aproprie delas e encaminhando sua consolidação, como trataremos a seguir.

Encaminhamento das diretrizes da rede

Retome as diretrizes comunicadas e as discussões feitas na RGI - E com a regional e as escolas, como os exemplos que citamos na Introdução deste material, identificando o que a escola já colocou em prática e apoiando o encaminhamento do que ainda falta, para garantir seu funcionamento.

Há exemplos de temas e ações que já podem ter sido orientadas pela Secretaria no anexo 3, com algumas indicações de aspectos importantes a observar. Você pode apoiar-se nele, avaliando com o grupo gestor o que for pertinente para a realidade de seu estado e da escola, **verificando e encaminhando o que for possível transformar em ação o quanto antes**. Se houver alguma diretriz a ser elaborada na forma de ação a ser incluída no Plano de Ação, anote-a para que seja estruturada na 2ª visita técnica/assessoramento remoto de planejamento em que haverá a elaboração dos mapas de ação.

Depois desses encaminhamentos, o diagnóstico realizado previamente pelo grupo gestor passa a pautar o Planejamento nos próximos passos, a começar pela definição dos desafios priorizados.

Definição dos desafios

Considerando que a escola não parou a sua atuação durante o período que precedeu essa etapa de planejamento, é relevante estabelecer um diálogo sobre o caminho percorrido até agora, retomando a reflexão feita pela escola como diagnóstico no exercício prévio.

Questões Reflexivas para escola:

Que ações a escola tem desenvolvido? Quais são as dificuldades e as conquistas desse período? Quais são as dificuldades do Ensino Médio? Como elas se diferenciam e dialogam entre si? Quais as potencialidades da escola?

Nesse exercício anterior foram identificados e registrados problemas que dialogam com os objetivos. A partir do retrato obtido da situação atual da escola, você vai apoiar o grupo gestor a fazer o aprofundamento dessa análise, determinando a **priorização dos problemas** em que o grupo gestor, considera mais relevantes e urgentes atuar neste momento, tendo em vista tanto os impactos do contexto na aprendizagem dos estudantes, nas desigualdades de aprendizagem e na propensão ao abandono, como a capacidade de incidência da escola. O anexo 2 facilita a reflexão sobre essa priorização, que tem de ser registrada no Sigae.

Neste momento, a escola também deverá indicar quais problemas demandam **atuação sob sua governabilidade** e quais não estão, ou seja, sobre as **quais a regional e a Secretaria devem atuar**². Essas indicações vão constituir o Painel de Risco, mediante o preenchimento dos problemas no Sigae pelas escolas, de modo a contribuir para os planos da regional e da Secretaria³.

A partir da priorização dos problemas e registro de sua governabilidade no Sigae, o grupo gestor volta o olhar apenas para os **problemas que estão sob governabilidade da escola**, a fim de definir quais são seus desafios internos para o próximo período. Com seu apoio, reflitam sobre a complexidade do cenário analisado no diagnóstico, entendendo as relações entre os problemas, e façam **sínteses** dos problemas priorizados, à luz dos objetivos estratégicos e **declarando onde a escola quer estar** ao final da execução do Plano. Essas sínteses **constituem os desafios**, que têm o objetivo de auxiliar a escola prioritariamente delimitar melhor o foco de sua atuação, com as ações do Plano a ser elaborado na sequência.

Conforme as conclusões dessa discussão é preciso registrar no Sigae quais são esses desafios, indicando se estão relacionados a mais de um problema (e quais são), ou se um problema mais complexo já registrado anteriormente se direciona diretamente à formulação de um desafio por si só. Contempla-se, assim, a complexidade do cenário analisada no diagnóstico.

² Alguns desses problemas exigem articulação intersetorial, solicitando que a regional se corresponsabilize junto à escola pela articulação com a rede de proteção social. Para isso, é possível que a escola já tenha um histórico de interlocução com os equipamentos e organizações de seu território ou que já saiba como iniciá-lo. Por outro lado, pode ser também que a escola precise de apoio da regional para estabelecer essa articulação. Será seu papel, Inspetor escolar, fazer essa verificação com a escola na visita técnica/assessoramento remoto, a fim de reforçar na regional a necessidade de apoio, no momento que essa instância analisar o Painel de Risco para complementar seu próprio plano.

³ É importante considerar que os problemas de governabilidade da regional e da Secretaria devem ser comunicados de maneira precisa e objetiva por meio do Painel de Risco, contemplando as questões principais e relevantes da escola, sem pretender esgotar minuciosamente todo o quadro. Isso porque essas instâncias vão fazer uma leitura que vai levar a priorizações e, quanto mais sistematizadas forem as demandas, mais assertivo será o retorno, como apoio prestado às escolas.

2ª Visita Técnica /Assessoramento remoto

Objetivos da 2ª visita técnica/assessoramento remoto:

- Finalizar as discussões referentes ao Diagnóstico feito no Exercício Prévio (Anexos 1 e 2)
- Elaborar os mapas de ação da escola.
- Inserir no SIGAE a Primeira Versão do Plano de Ação da escola.

Passos da VT2/Assessoramento Remoto

Passo 1	Finalização do Diagnóstico feito no Exercício Prévio
Passo 2	Elaboração dos mapas de ação
Passo 3	Inserção no SIGAE da Primeira Versão do Plano de Ação da escola
Passo 4	Encaminhamentos

Atribuições do Inspetor escolar na 2ª Visita Técnica/Assessoramento remoto

- Analisar com o grupo gestor o diagnóstico e levantamento de problemas.
- Assessorar a escola na elaboração dos seus Mapas de Ação.
- Assessorar a escola na inserção no SIGAE da Primeira Versão do Plano de Ação, para que o Inspetor escolar possa garantir a devolutiva na 3ª Visita Técnica/Assessoramento Remoto.

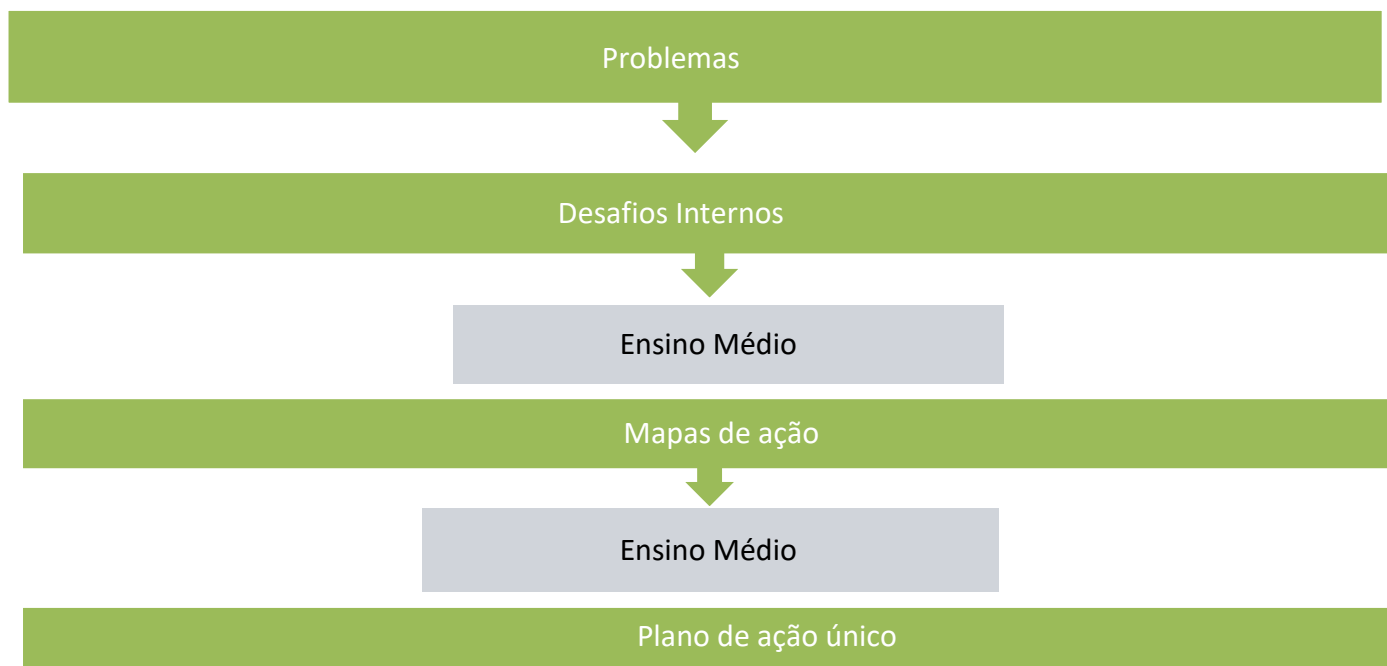
Elaboração de mapas de ações

O mapa de ação é o instrumento em que as ações são estruturadas. O conjunto desses mapas de ação forma o Plano de Ação da escola.

Para disparar a elaboração dos mapas de ação, oriente a escola, a partir da definição dos desafios internos do Ensino Médio, a pensar em ações que incidam essa etapa de ensino. É possível pensar em **conjuntos de ações integradas que impactem nesses desafios** e, conseqüentemente, estejam no caminho da realização dos objetivos estratégicos.

Assim, oriente a escola a elaborar mapas de ação que incidam sobre os problemas e desafios do Ensino Médio, o que possibilitará a realização de ações efetivas; e mapas de ação que respondam aos problemas e desafios específicos do Ensino Médio, garantindo que as particularidades sejam contempladas no Plano de Ação da escola.

Podemos resumir os passos do processo para a elaboração dos mapas de ação de acordo com o seguinte esquema.



A fim de contribuir para a reflexão sobre a elaboração dessas ações e para a prática da escola neste momento de tantas incertezas e questões importantes a contemplar, propomos algumas **provocações que pretendem disparar ideias de ações** no grupo gestor. Essas provocações estão organizadas em quatro categorias principais, com o pressuposto de que sua integração direciona para o cumprimento dos objetivos e, portanto, podem auxiliar a constituir as ações que vão dar conta dos desafios colocados pela própria escola.

Assim, utilize as perguntas junto ao grupo gestor de modo a fazer refletir sobre o que é mais importante no contexto da escola, **relacionado aos seus desafios** e embasados pelo diagnóstico que já foi bastante aprofundado. Sem pretender esgotar todas as respostas possíveis, procurem focar em ideias para promover ações, registrando as que surgirem mediante as reflexões provocadas pelas perguntas. Em um segundo momento, vocês poderão selecionar o que for mais relevante para compor o Plano de Ação. O anexo 4 pode auxiliar nesse registro preliminar.

Para começar, reflitam sobre a **Gestão e governança**, a fim de organizar a escola para fortalecer um direcionamento geral para os objetivos estratégicos, estruturando as condições necessárias para isso.

Categoria	Tópico	Itens	Reflexões para chegar a possíveis ações
Gestão e governança	Articulação	Articulação entre pares para troca de experiências	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como as escolas podem oferecer suporte umas às outras mediante a troca de experiência entre pares? 2. Quais são os espaços previstos para troca entre os profissionais da escola, para articularem suas ações? Como prever que esses espaços fortaleçam o trabalho colaborativo? 3. Como essa articulação pode gerar atuação sistêmica dentro da escola, reverberando de maneira integrada nas relações entre pessoas, entre as diversas práticas e na atuação sobre os desafios? 4. Como promover a troca entre os gestores das diferentes etapas para que estes possam pensar sobre soluções comuns aos problemas levantados? 5. Como promover a troca entre os professores das diferentes etapas para que estes possam pensar sobre soluções comuns aos problemas levantados?
		Articulação intersetorial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como será fortalecida e mantida a articulação com os equipamentos públicos da rede de proteção social do território da escola? (por exemplo: equipamentos da assistência social, saúde básica, centros de cultura etc.) 2. Caso haja alguma dificuldade de articulação, como a regional pode dar apoio para estabelecê-la?
		Articulação com outras organizações do território	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para além dos equipamentos públicos, existem outras organizações no território com que a escola pode se articular? Quais? Como promover essa articulação?
	Comunicação	Ações de comunicação com a comunidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os canais de comunicação (diferentes meios e linguagens) com os estudantes e famílias para escuta, acolhimento, engajamento e orientações?

			<ol style="list-style-type: none"> Há previsão de continuidade dessa comunicação? Como estabelecê-la? Os materiais de comunicação para os estudantes das diferentes etapas serão pensados considerando as especificidades desses públicos?
	Equidade	Gestão para a redução da desigualdade educacional	<ol style="list-style-type: none"> Que estratégias podem ser pensadas para reeducar olhares e ouvidos da comunidade escolar para identificar as situações de discriminação por raça/cor, gênero, situação econômica e territorial? Como construir uma concepção de currículo e de proposta pedagógica que acolha verdadeiramente a diversidade dos sujeitos, dos territórios, as histórias e as necessidades cotidianas vividas pelas pessoas da escola? Como fortalecer os acervos das bibliotecas e as salas de leitura e circulação de materiais, a fim de que contribuam para a construção de uma educação antirracista no cotidiano da escola? Há ações que visem a olhar para o acesso, permanência e conclusão de estudantes negros? Como assegurar essa atenção especial? Como propiciar que estudantes, professores e comunidade escolar reflitam sobre pertencimento racial, sua identidade de gênero (como se sentem como mulheres e homens)?
	Participação	Espaços participativos nas tomadas de decisão da escola	<ol style="list-style-type: none"> Quais são os espaços de participação abertos aos estudantes e à comunidade, para contribuírem com sua visão crítica sobre a tomada de decisões, a partir do lugar que ocupam? Como garantir que haja diversidade nesses espaços de participação? Como constituí-los, ajustá-los ou manter sua continuidade? Serão garantidos espaços de participação para os estudantes do Ensino Médio? Considerando os

			<p>diferentes graus de autonomia dos estudantes, como a escola e o grupo gestor darão suporte para que os jovens e adolescentes sejam ouvidos e exerçam papel importante nas tomadas de decisão da escola?</p> <p>5. Como se dará a participação das famílias?</p>
--	--	--	--

É fundamental também considerar o aspecto **Pedagógico**, atividade central da escola, profundamente relacionada aos três objetivos estratégicos. Essa categoria deve ser contemplada com ações potentes para enfrentar os desafios deste contexto, considerando alguns aspectos específicos cuja reflexão é provocada a seguir.

Categoria	Tópico	Itens	Reflexões para chegar a possíveis ações
Pedagógico	Replanejamento pedagógico	Continuidade do ensino remoto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais serão os aprimoramentos para a continuidade do ensino remoto, aproveitando o aprendizado já adquirido? 2. Será preciso realizar aprimoramentos específicos para as diferentes etapas de ensino?
		Planejamento para o modelo de ensino híbrido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como será realizada a articulação entre as atividades presenciais e as atividades remotas? 2. Quais serão as estratégias gerais e específicas para orientar os professores de cada segmento nessa integração de conteúdos e metodologias? Como integrar as ações dos professores que permanecerão remotos?
		Avaliação das aprendizagens	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais serão os processos e métodos de avaliação da aprendizagem durante o ano letivo, considerando o modelo de ensino híbrido e a possibilidade de continuidade do ensino remoto? 2. Como será o trabalho pedagógico considerando as avaliações somativas e formativas?

		Nivelamento da aprendizagem com equidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são as diferentes metodologias e materiais previstos para o nivelamento equitativo da aprendizagem, incluindo estratégias de apoio complementar e diferenciação do ensino, para responder às necessidades de estudantes em diferentes níveis de aprendizagem e situações de vulnerabilidade? Como abranger também as diferentes maneiras de aprender? Que ações podem ser pensadas para colocar tudo isso em prática? 2. Como serão elencados os conteúdos e habilidades prioritárias a serem trabalhadas no restante do ano letivo? <p>Ao desenhar as ações, considerem como as desigualdades de raça/cor, gênero, situação socioeconômica e território impactam na desigualdade de aprendizagem.</p>
	Planejamento para anos de transição	Planejamento de ações para 1ª e 3ª anos do Ensino Médio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais serão as ações focalizadas nos estudantes em séries de transição, considerando os desafios específicos de adaptação da transição, diferentes para cada uma das séries apontadas, somados às dificuldades neste período de suspensão das aulas? 2. Serão elaboradas ações para preparar os estudantes da 3ª ano do EM para a realização de exames de acesso ao ensino superior? Como? 3. Como promover a participação dos estudantes no planejamento dessas ações? E como garantir a diversidade dos estudantes no planejamento das ações?

Como já dissemos, a atenção ainda mais focada neste contexto para a redução das desigualdades de aprendizagem demanda ações voltadas às **vulnerabilidades** de grupos de estudantes e profissionais, entre as quais se destacam os **aspectos socioemocionais**.

Categoria	Tópico	Itens	Reflexões para chegar a possíveis ações
<p>Vulnerabilidade e aspectos socioemocionais</p>	<p>Acolhimento socioemocional</p>	<p>Acolhimento dos estudantes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como será realizado o acolhimento contínuo dos estudantes presencial e remotamente? 2. Serão consideradas as especificidades de jovens e adolescentes na elaboração/condução das ações de acolhimento? 3. Quais serão os cuidados específicos com os estudantes dos grupos vulnerabilizados, considerando raça/cor, gênero, situação socioeconômica e território? 4. Quais ações serão voltadas a um mapeamento contínuo dos estudantes com necessidade de apoio socioemocional? 5. Como será garantida a participação dos estudantes no planejamento e realização das ações de acolhida? E como garantir a diversidade dos estudantes nessa participação?
		<p>Acolhimento dos profissionais</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como será realizado o acolhimento contínuo dos profissionais presencial e remotamente? 2. Quais ações serão voltadas a um mapeamento contínuo dos profissionais com necessidade de apoio socioemocional, incluindo aqueles que permanecerão remotos? 3. Como será garantida a participação dos profissionais, em sua diversidade, no planejamento e realização das ações de acolhida? 4. Como implementar as diretrizes da rede para o encaminhamento de profissionais que estejam passando por agravamento de questões socioemocionais?

		Formações para acolhimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como a escola está organizando ações formativas para todos os envolvidos na acolhida dos profissionais e estudantes da escola?
	Enfrentamento do abandono e evasão	Ações para mitigar abandono e evasão	<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir de sua análise do diagnóstico quanto ao agravamento da propensão ao abandono e evasão, quais são as ações previstas para esse enfrentamento? Como elas são integradas? 2. As ações consideram que adolescentes e jovens negros de famílias de baixa escolaridade e renda são os mais propensos a exclusão escolar? Como isso será trabalhado? 3. Como estão contempladas as necessidades dos demais grupos vulnerabilizados? 4. As ações previstas levam em consideração as características da adolescência e da juventude, de modo a trabalhar de maneiras diferentes com cada grupo? 5. Estão sendo planejadas ações de busca ativa? Como? Consideram os grupos com maior risco de exclusão escolar? 6. Como é planejada a participação dos estudantes, educadores e comunidade nessas ações? E como será garantida sua diversidade?
	Segurança alimentar	Continuidade das ações para segurança alimentar	<ol style="list-style-type: none"> 1. No que diz respeito à escola, como será garantida a continuidade do acesso a vale-merenda/vale-alimentação/cestas básicas para os estudantes que se mantiverem em casa ou nos momentos de rodízio no modelo ensino híbrido?

Por fim, outra categoria muito importante que interfere no funcionamento da escola e na possibilidade de alcançar os objetivos é a **Gestão de pessoas**, com um cuidado especial e preocupações específicas.

Categoria	Tópico	Itens	Reflexões para chegar a possíveis ações
<p>Gestão de pessoas</p>	<p>Formações para profissionais da escola</p>	<p>Formações organizadas pela escola</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serão necessárias ações formativas para a mitigação do abandono e evasão, considerando raça/cor, gênero, situação socioeconômica e território? Como a escola as está organizando? 2. Essas formações estão contemplando as especificidades e pontos de atenção de cada etapa de ensino ou ano? 3. Quais são as ações previstas para formação de professores para readequação curricular, replanejamento pedagógico, avaliação da aprendizagem no contexto de ensino híbrido/remoto e recuperação equitativa da aprendizagem? 4. É pensada uma estratégia de uso do Horário de Planejamento Coletivo da escola e/ou grupos de estudo dos professores com intenção formativa? Como?
		<p>Engajamento para formações promovidas pela rede</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais ações para engajar os professores, gestores e demais profissionais da escola nas atividades de formação e capacitação são oferecidas pela Secretaria e regionais? 2. Quais espaços são previstos para troca entre os pares, com o objetivo de relacionar as formações à realidade da escola e de fortalecerem uns aos outros? Como constituir ou fortalecê-los?
		<p>Formações para funcionários da escola</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como dar as orientações para os profissionais administrativos para que executem/encaminhem as ações de adaptação da infraestrutura, transporte, matrícula etc.? São necessários processos de capacitação

			<p>para essas demandas? Como organizá-los e com apoio de quem?</p> <p>2. Como dar as orientações para os profissionais da cozinha, limpeza e zeladoria para implementação dos protocolos sanitários? Como organizar processos de capacitação que forem necessários e quem pode apoiar a escola nisso?</p>
	Quadro de profissionais	Possibilidades de realocação de profissionais	<p>1. Considerando o diagnóstico a respeito do afastamento de profissionais da escola por diferentes motivos, é possível planejar realocações que supram as necessidades do quadro de profissionais?</p> <p>2. Quais são as necessidades de contratação para cobrir o quadro de profissionais da unidade escolar? Como a gestão escolar tem comunicado tais necessidades para a regional?</p>
	Condições para o engajamento dos profissionais	Motivação dos profissionais	<p>1. Quais ações e estratégias a escola pode desenvolver para aumentar a motivação dos profissionais no ensino remoto? E para o ensino híbrido, considerando aqueles que permanecerão no modelo de ensino remoto? E para a retomada presencial, quando acontecer?</p>
		Condições de trabalho dos profissionais	<p>1. Quais ações previstas a escola pode manter para seguir garantindo condições de trabalho para seus profissionais?</p> <p>2. Como a escola pode buscar apoio para dar suporte aos professores para a realização do ensino remoto e híbrido?</p>

Feitas as reflexões e registradas as ideias (com apoio do anexo 4, se o julgarem útil), façam uma reflexão a partir dessa lista de ideias à luz dos desafios que a escola definiu anteriormente. Avaliem **quais dessas ideias respondem melhor aos desafios** da escola e como elas podem ser combinadas, selecionando o que vai **compôr o Plano de Ação**. Lembre-se de que mais de uma ação pode incidir no mesmo desafio. As

categorias das ações provavelmente já ficam determinadas, por meio da indução feita com as provocações anteriores.

Com isso, oriente o grupo gestor a **estruturar as ações nos mapas de ação**, para viabilizá-las na prática, conforme já se fazia na elaboração de mapas de ação do Circuito de Gestão. Para isso, a partir do desafio a que a ação se relaciona, em primeiro lugar pode ser interessante pensar no resultado esperado da ação, de modo que sua integração com os resultados de outras ações responda ao desafio comum a elas.

Na sequência, conforme a estrutura do mapa de ação apresentado na Introdução deste material e presente no Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (Sigae), o grupo gestor da escola precisa descrever cada ação, definir seu responsável, o produto a ser entregue, resultado a ser alcançado e que vai contribuir para o monitoramento da execução, quais são as tarefas, com responsáveis, além de seu cronograma, que vai indicar o início e o término da ação.

É importante **pactuar com o grupo gestor que esta primeira versão do Plano deve estar elaborada e postada no Sigae antes da a VT3 Assessoramento remoto**, a fim de viabilizar a análise prévia a ser feita por você.

Destaques para pensar nas ações

- Quando houver retomada de atividades presenciais, é preciso manter-se preparado para possíveis novas suspensões, retornando à oferta totalmente remota. Com isso, é importante ter em mente que isso vai incorrer em ajustes na execução das ações do Plano e que é necessário fazê-las com prontidão, assim que a situação se apresentar.

- A participação dos estudantes no planejamento das ações já era de suma importância antes da pandemia. Neste momento, em que há risco de fragilização de vínculo dos estudantes com a escola, o incentivo e promoção dessa participação podem ser até mesmo um meio de atuar, por exemplo, na mitigação do abandono e evasão. Assim, oriente o grupo gestor a manter um olhar atento para o modo como pode ser prevista a participação dos adolescentes e jovens em todas as ações, e não apenas em ações focadas nisso, contando com a visão crítica dos estudantes que representam seu segmento dentro do grupo gestor.

- A necessidade de foco da escola, considerando os diversos grupos raciais e de gênero, com o objetivo de reduzir as desigualdades, encaminham a elaboração de ações voltadas e atentas a esses grupos, valorizando a diversidade. Indicamos o Caderno da Gestão Escolar para Equidade de Gênero e Cor/Raça, disponível no Sigae, para encontrar referências de ações que podem ser feitas nesse sentido.

- Devido à notável necessidade de acolhimento socioemocional, e para contribuir para o desenvolvimento dessas ações, disponibilizamos o protocolo de acolhimento socioemocional⁴ no Sigae, com a intenção de inspirar e orientar a escola.

⁴ https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2020/10/PA_Protocolo_Acolhimento-PF_09out2020.pdf

3ª Visita técnica/Assessoramento remoto

Objetivo

- Dialogar sobre a devolutiva do Inspetor escolar sobre o Plano de Ação da escola
- Finalizar o Plano de Ação (Versão final) da escola.

Passos da VT3/Assessoramento remoto

Passo 5	Dar a devolutiva da primeira versão do Plano de Ação para o grupo gestor da escola
Passo 6	Apoiar a escola na finalização do Plano de Ação (Versão final)
Passo 7	Conferir a postagem da versão final do Plano de Ação da escola no SIGAE
Passo 8	Apresentar e pactuar como será realizado o acompanhamento e monitoramento do plano de ação da escola na etapa de execução
Passo 9	Encaminhamentos

Atribuições do Inspetor escolar

- Analisar previamente a primeira versão do Plano de Ação da escola postado no Sigae.
- Realizar diálogo reflexivo junto ao grupo gestor para qualificação do Plano de Ação.
- Realizar devolutiva da primeira versão do Plano de Ação da escola.
- Alinhar com o grupo gestor o processo de acompanhamento e monitoramento da etapa de execução do plano de ação da escola.

Preparação para a 3ª Visita Técnica/Assessoramento remoto

A 3ª visita técnica/assessoramento remoto tem o objetivo de qualificar o Plano de Ação desenvolvido pelo grupo gestor da escola por meio de uma reflexão iniciada por um processo de devolutiva com perspectiva dialógica, apreciativa, analítica e autoavaliativa. Para desenvolver a devolutiva para o grupo gestor é necessário que você se aproprie do plano desenvolvido (primeira versão), postado completa ou parcialmente no Sigae, analisando-o com o insumo que houver.

Sua análise vai demandar o domínio das questões abordadas no teste de consistência, apresentado no roteiro a seguir. Registre suas observações e sugestões a respeito do Plano da escola de acordo com as perguntas, para organizar suas ideias e orientar a 3ª Visita Técnica/Assessoramento Remoto. Também se atualize das indicações e direcionamentos da Secretaria que forem necessários transmitir.

Você, Inspetor Escolar, além de assegurar a verificação da consistência do plano e do seu alinhamento com os objetivos estratégicos e diretrizes estabelecidos pela Secretaria. Ao analisar o plano, para elaboração da devolutiva, é importante que você consiga mapear possíveis riscos que possam vir a comprometer ou a potencializar a execução do plano. Uma vez que um risco pode representar uma ameaça ou uma oportunidade. Este mapeamento de risco deve ser apresentado ao grupo gestor da regional, antes de iniciar a etapa de execução, no intuito de buscar apoio e orientação aos riscos que estiverem fora da governabilidade das escolas. Vale registrar que a apresentação dos riscos mapeados à etapa de execução, não substituirá a entrega ao grupo gestor da regional, da devolutiva completa dos planos de ação das escolas que você acompanha.

A devolutiva do plano de ação é um momento extremamente estratégico para finalizar o planejamento do plano com a garantia de sua consistência e alinhamento com as orientações gerais da rede, mas também é uma oportunidade de ao finalizar o planejamento e já informar às unidades escolares o apoio que receberão das regionais para assegurarem uma execução do plano mais efetiva.

Na reunião com o grupo gestor da escola haverá um momento de autoavaliação do Plano pelo enriquecido pelas reflexões prévias que você, Inspetor escolar, terá preparado e que pode introduzir dialogicamente ao longo da visita/assessoramento.

Roteiro da 3ª Visita Técnica/assessoramento remoto

Devolutiva do Plano para o grupo gestor

A proposta é realizar essa abordagem em clima de confiança e identificação entre você e a escola. Propomos, assim, que essa análise seja conduzida de maneira dialógica, favorecendo a reflexão, o debate e o engajamento dos atores envolvidos.

Este exercício pressupõe que serão **dialogadas sugestões de aprimoramentos no Plano**, para atingir o objetivo de construir uma proposta que viabilize ampliar as condições de aprendizagem para todos os estudantes, combater a evasão e reduzir as desigualdades de aprendizagem, principalmente quanto ao contexto agravado pelos impactos da pandemia. Esta abordagem é essencial para qualificar este processo, que é o cerne da devolutiva.

Para favorecer essa abordagem analítica elencamos a seguir algumas questões reflexivas. Propomos que esse diálogo parta de uma **autoavaliação** do grupo gestor no momento da visita/assessoramento, com base nessas questões.

Ao longo desse processo, você contribui com reflexões produzidas por **sua análise prévia** do Plano de Ação da escola e auxilia a definir os ajustes necessários para sua maior qualificação.

1º passo do Teste de Consistência: análise da estrutura de cada ação

1. A ação está bem articulada com o desafio?
2. A ação considera as especificidades da etapa de ensino?
3. A ação considera as características do público ao qual ela se destina?
4. A ação está descrita de maneira nítida e indica a possibilidade efetiva de o resultado ser alcançado?
5. O resultado da ação está adequado ao novo contexto, incide de fato no desafio e declara quanto pretende impactar?
6. O produto reflete a entrega da ação e determina sua quantidade, possibilitando o monitoramento da execução da ação?
7. As tarefas apresentam encadeamento lógico e estão organizadas de modo sequencial, possibilitando o monitoramento do *status* da execução da ação?
8. O tempo previsto para a ação é adequado aos resultados que queremos atingir? É coerente com a capacidade de execução da escola?

2º passo do Teste de Consistência: análise do potencial do conjunto das ações para lidar com os desafios atuais

1. As ações previstas no Plano contemplam as condições necessárias para a reabertura (presencial ou híbrida) com segurança e qualidade? No caso de manutenção do ensino completamente remoto, o Plano contempla ações para aumentar o acesso e a aprendizagem dos estudantes, bem como seu vínculo com a escola e segurança alimentar?
2. O plano apresenta ações diversificadas, específicas e/ou diferenciadas, considerando os grupos vulnerabilizados e aqueles que precisam de maior atenção em relação a sua aprendizagem?
3. O plano contempla ações adequadas aos diversos contextos e perfis de estudantes, compreendendo metodologias e materiais que dialogam com a diversidade constitutiva do espaço escolar?
4. Ao desdobrar os objetivos e desafios em ações, cuidou-se para que estas estivessem de acordo com as especificidades da etapa de ensino?
5. Existe concentração de esforços em algum desafio ou objetivo? Essa foi uma decisão intencional de acordo com o contexto apresentado? Ainda assim, todos os objetivos foram contemplados, mesmo que seja com maior ou menor intensidade?
6. As ações propostas previram a participação na gestão escolar? Quais espaços de participação e engajamento dos estudantes e da comunidade escolar sustentam a viabilidade do Plano?
7. Dispomos de recursos físicos e financeiros para implementar todas as ações?

Para concluir, identifique com o grupo gestor quais são as necessidades de suporte que a regional deveria cobrir com apoio e intervenção intensivos, conforme o que analisaram neste momento de qualificação. Apresente ao grupo gestor os riscos que você já identificou, no momento de elaboração da devolutiva, bem como os encaminhamentos dados pela regional para fazer o enfrentamento destes riscos. Você, terá a responsabilidade de fazer essa comunicação para a regional na devolutiva a essa instância após a visita técnica/assessoramento remoto, com os novos riscos, se houver, trazido pelo grupo gestor da escola, no momento da autoavaliação do plano elaborado.

Ao finalizar a etapa de devolutiva e autoavaliação do plano elaborado pelo grupo gestor, você deverá apresentar e pactuar como ocorrerá o acompanhamento e monitoramento da etapa de execução do plano, destacando a importância de a escola manter atualizado o SIGAE, na medida em as ações/tarefas previstas forem sendo realizadas.

Nesse sentido, enfatizamos que a etapa de Execução do Circuito de Gestão (Modelo Híbrido) acompanha as ações que estão sendo realizadas a partir do que foi planejado, a fim de assegurar a qualidade do que está sendo feito, apresentando, portanto, a conexão entre a etapa de Planejamento com a etapa de Execução é imprescindível para assegurar a eficiência e eficácia do plano.

Olhar para as informações processuais da Execução possibilitará compreender os desafios e os pontos de destaque vivenciados na implementação das estratégias previstas pela escola. Isso contribui para identificar pontos de melhoria, apoiando a gestão escolar. Em razão disso, podem se revelar necessidades que não estão sendo trabalhadas no Plano de Ação, mas que impactam diretamente na Execução das tarefas, sendo preciso identificá-las e tratá-las. Por isso, a importância desse processo (pós planejamento) de acompanhamento e monitoramento para o alcance dos resultados esperados pela escola.

Pós-visita técnica/assessoramento remoto

Devolutiva para a regional sobre os planos das escolas e as demandas de suporte e acompanhamento

Depois da 3ª Visita Técnica/assessoramento remoto e com a qualificação do Plano, faça uma avaliação final de como ficou cada Plano, organizando um relatório para a regional com base nos itens presentes em cada categoria. A intenção é comunicar a priorização de itens que a escola fez ao elaborar suas ações, guiada pelos desafios colocados, e organizar o apoio que a regional e você, Inspetor escolar, podem prestar às escolas para aperfeiçoar suas ações ao longo da execução do Plano. Para dar insumos para o monitoramento e apoio da regional, com o auxílio do formulário no anexo 5, indique:

- Item não priorizado (portanto, prescinde de ações).
- Item priorizado, mas não contemplado no Plano.
- Item contemplado no Plano, com ações definidas.
- Item contemplado, com ações definidas e detalhadas.

Em seguida, sistematize as necessidades comuns ao conjunto de escolas que você acompanha e as específicas de cada uma, de acordo com os Planos de Ação desenhados e finalizado na 3ª Visita Técnica/assessoramento remoto, e em diálogo junto ao grupo gestor da regional apresente a devolutiva quanto aos planos de ação das escolas. Indique, assim, as escolas que precisam de mais suporte e as intervenções direcionadas ao fortalecimento da gestão escolar. Você precisa estar atento para reforçar ao grupo gestor da regional, os riscos, que estão fora da governabilidade da escola, na etapa de execução dos planos de ação de cada escola e do conjunto delas que você identificou no momento de análise dos planos. Para colaborar nessa sistematização, sugerimos a segunda parte do formulário do anexo 5.

Ao reportar essas informações à regional, as demais instâncias da rede terão visão do apoio que precisam dar às escolas, na perspectiva de redução da desigualdade entre regionais e escolas, e readequando seus próprios planos. Também será possível organizar a intensidade e o foco do apoio às escolas, por meio do seu trabalho como Inspetor Escolar, durante a execução.

Se um item não foi priorizado, ele não responde aos desafios da escola, dispensando a necessidade de ações e de um olhar mais detido para eles.

Se um item foi priorizado porque contribui para atender a algum desafio da escola, mas, em sua avaliação, não está presente no Plano, é preciso refletir com o grupo gestor, durante a execução, de que maneira a escola se direciona ao cumprimento do desafio, realizando os ajustes possíveis no Plano de Ação.

Se o item foi contemplado no Plano, por meio de ações que respondem a seus desafios, talvez ainda seja necessário detalhar melhor ou aperfeiçoar as tarefas ou a estrutura da ação, fortalecendo-as para dar conta do que a escola propôs. Esse apoio também pode ser dado durante a execução, realizando-se ajustes operacionais e no Plano.

Por fim, se o item foi contemplado e conta com ações definidas e detalhadas, que atendem ao desafio da escola, é preciso acompanhar a execução para assegurar que tudo caminha operacional e efetivamente para a escola de fato enfrentar seu desafio.

ANEXOS

Anexo 1 – Desafios do Ensino Médio

A última etapa da educação básica tem ocupado o centro das preocupações dos gestores educacionais, sendo o principal foco de atenção a ampliação dos anos de escolaridade da população e os benefícios que trazem para o desenvolvimento do país. Mas para que isso ocorra alguns desafios precisam ser enfrentados para, assim como apresentados na seção sobre os Anos Finais do Ensino Fundamental, sermos eficazes para combater a reprovação, a distorção idade-série, a evasão e a desigualdade de aprendizagem. A seguir destacamos três desafios:

- Compreensão dos professores sobre os estudantes.
- Construção de sentido.
- Momentos de transição.

Compreensão dos professores sobre os estudantes

Ao chegarem no Ensino Médio os estudantes, agora com idades entre 15 e 17 anos, começam a vivenciar o período do curso da vida ao qual a sociologia denominou de juventude⁵. Durante esse período os jovens dão continuidade ao desenvolvimento de sua autonomia, tornando-se cada vez mais questionadores, o que gera conflitos com os adultos. O fato é que para aprender a tomar as suas próprias decisões é preciso que ele desenvolva a sua capacidade de analisar situações, elencar problemas, julgar e realizar escolhas.

Para auxiliar os jovens no desenvolvimento dessas capacidades a escola tem um papel importante na promoção de espaços de discussão, seja durante as aulas ou em momentos específicos, para que eles possam exercitar a capacidade de análise e argumentação. Além disso, é importante que sejam ouvidos e considerados nos processos de tomada de decisão de temas que dizem respeito às suas vidas (CORTI e SOUZA; 2004).

Os jovens são cobrados sobre o seu futuro, como se a juventude fosse simplesmente um período de espera, de incerteza e de preparação para o que será vivido posteriormente. Mas os jovens anseiam por viver o presente, é um período de experimentações que ocorrem na escola e fora dela. Nesse aspecto, a valorização, por parte das escolas, das vivências e dos saberes dos jovens é fundamental para que seja criado sentimento de pertencimento à comunidade escolar.

⁵ A juventude, enquanto categoria social, pode ser compreendida como o vínculo entre indivíduos de uma mesma geração, que experimentam os processos das diferentes etapas da vida sob condições similares e dividem as angústias e as esperanças em relação à sociedade.

Construção de sentido

O objetivo da educação básica não é formar indivíduos especialistas em diferentes áreas do conhecimento e disciplinas, mas sim assegurar que cada um aprenda a obter conhecimentos e competências que lhes permita sustentar uma opinião bem fundamentada sobre diversos temas, refletir e agir sobre a sua realidade.

Para que isso ocorra é preciso diminuir a distância entre os conteúdos temáticos presentes no currículo escolar e o mundo de experiências que os jovens vivenciam. Desenvolvendo ações que diversifiquem as abordagens metodológicas em sala de aula e que conectem os aprendizados escolares com as realidades experienciadas pelos estudantes.

Junto a isso, a manutenção ou a construção da relação escola e família pode ter um papel relevante na construção de seus projetos de vida, no sentido de compreender as vivências dos jovens e criar, junto das famílias, uma cultura de valorização da escola e da educação como um todo.

Momentos de transição

Na 1ª série do Ensino Médio, junto da mudança de segmento de ensino, os estudantes se encontram na passagem do período da adolescência para a juventude, como descrito acima. Desta forma, é fundamental que a escola atue no sentido de reconhecer e acolher as múltiplas juventudes dos estudantes, assim como elaborar iniciativas que contribuam para a adaptação dos jovens à organização e demandas do Ensino Médio. Para isso, é preciso um olhar atento às questões relacionadas à apresentação do que é essa etapa do ensino, identificação e atuação sobre desigualdades de aprendizado, diversificação de atividades que envolvam os conteúdos curriculares, mas também a integração/socialização da comunidade escolar.

Já a 3ª série do Ensino Médio representa a conclusão da educação básica para os estudantes e a transição para uma outra fase da vida. É nesse momento que os jovens vivenciarão um aumento considerável da responsabilidade em todas as áreas de suas vidas e terão que tomar importantes decisões sobre o seu futuro. Com isto em vista, é imprescindível que a escola proporcione aos estudantes no decorrer do Ensino Médio, mas em especial na 3ª série, conhecimentos e ferramentas para que eles sejam capazes de escolher suas trajetórias e saibam o que será necessário para alcançarem seus objetivos.

Para isso, a escola deve “problematizar as perspectivas de futuro, disponibilizar informações sobre os caminhos (complexos) de continuidade dos estudos e incentivar os estudantes a delinear planos para si pode representar um avanço positivo na superação das desigualdades” (SILVA e SOUZA, 2019, p. 43). Aliado a isso, é necessário que a escola ofereça:

[...] o suporte aos jovens para que reconheçam suas potencialidades e vocações, identifiquem perspectivas e possibilidades, construam aspirações e metas de formação e inserção profissional presentes e/ou futuras, e desenvolvam uma postura empreendedora, ética e responsável para transitar no mundo do trabalho e na sociedade em geral. (BRASIL, 2017 p. 466)

A partir de todas as perspectivas apresentadas neste documento, sobre os desafios de cada uma das etapas de ensino, esperamos ampliar o repertório do Inspetor Escolar e, assim, possibilitar um diálogo com a gestão escolar que esteja sensível aos aspectos destacados, em cada um dos ciclos de implementação do método Circuito de Gestão.

Referências Bibliográficas

CORTI, Ana Paula; SOUZA, Raquel. **Diálogos com o mundo juvenil**: subsídios para educadores. São Paulo: Ação Educativa, 2005.

MAZZOCO, Bruno. Passagem para o Ensino Médio: tempo de mudança. **Revista Nova Escola**, 01 nov. 2013. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/232/passagem-para-o-ensino-medio-tempo-de-mudanca#>>. Acesso em: ago. 2020.

RIBEIRO, Alice. Do Fundamental para o Ensino Médio: uma transição sem tumulto. **Revista Nova Escola Gestão**, 01 out. 2012. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/311/do-fundamental-para-o-ensino-medio-uma-transicao-sem-tumulto>>. Acesso em: ago. 2020.

Anexo 2 – Registro do levantamento de problemas e priorização

Objetivo	Problemas relacionados	Quais são os problemas priorizados?
Garantia de aprendizagem		
Redução das desigualdades de aprendizagem		
Mitigação do abandono e da evasão		

Anexo 3 – Questões importantes de possíveis diretrizes da rede

No momento da VT1/assessoramento remoto dedicado a realizar o encaminhamento de ações imediatas da escola seguindo as diretrizes da rede, você pode basear-se em alguns dos temas presentes neste anexo, se forem pertinentes à realidade de seu estado e da escola que atende.

Reorganização de calendário/cronograma escolar

Se as diretrizes da Secretaria já indicam alguns marcos de transição e retomada, a escola já preparou a definição da agenda para continuidade do ensino remoto, modelo de ensino híbrido e retomada das atividades presenciais, levando em conta as datas para profissionais e estudantes?

Como será realizada a revisão da grade de aulas (conforme a necessidade de modelo de ensino híbrido e possível diminuição do quadro profissional), garantindo a carga horária mínima definida pela Secretaria?

Adequação e priorização do currículo para o ano letivo reorganizado

A partir das recomendações da Secretaria, como será comunicada a priorização de conteúdos para a equipe e comunidade escolar? Como será o apoio para sua reorganização no decorrer do ano nos planos de aula?

Como construir uma concepção de currículo e de proposta pedagógica que acolha verdadeiramente a diversidade dos sujeitos, dos territórios, as histórias e as necessidades cotidianas vividas pelas pessoas da escola?

Implementação dos protocolos sanitários

A sinalização sobre os cuidados sanitários para uso dos espaços da escola já foi preparada e instalada no prédio ou faltam detalhes a definir? A desinfecção dos espaços de acordo com os protocolos sanitários já é viabilizada e organizada na escola? Já foram providenciados instalação de suporte para álcool em gel e demais produtos necessários?

Readequação dos horários e espaços escolares

Seguindo as orientações oficiais para quando houver a retomada de pelo menos partes das atividades presenciais, quais serão as adequações necessárias nos espaços da escola? Considerem o número de carteiras por sala de aula, o uso dos espaços coletivos como pátio, corredores, banheiros, quadras etc.

Em vista disso, quais serão as adequações das rotinas da escola, organizando o escalonamento entre turmas de horários de entrada, saída e intervalo?

Determinação do rodízio de estudantes e educadores

Observando os critérios para a definição dos estudantes prioritários para o retorno às atividades presenciais, quem são eles em sua escola? Como serão redistribuídos, se for o caso, em turmas ou dias alternados de comparecer à escola? Como serão comunicados e mobilizados para este retorno?

Quais educadores poderão retornar presencialmente e como sua grade horária será organizada de acordo com o rodízio de estudantes?

Organização da avaliação diagnóstica, para analisar os impactos na aprendizagem dos estudantes

A partir das orientações da Secretaria sobre o formato e agenda da aplicação da avaliação diagnóstica, o que cabe à escola providenciar e que já é possível fazer? É preciso planejar, mobilizar e aplicar internamente ou apenas mobilizar, caso seja feita externamente?

De uma ou outra maneira, como serão comunicados para estudantes e famílias, a realização e os objetivos das avaliações diagnósticas, explicitando seu papel de mapeamento da aprendizagem dos estudantes e sua importância para o planejamento da sequência de atividades?

Como será realizada a análise dos resultados educacionais, considerando dados de gênero, raça/cor, nível socioeconômico e território, partindo da experiência adquirida no exercício prévio de diagnóstico?

Contribuição para a viabilização do transporte escolar no novo contexto

Quantos estudantes, professores e funcionários da escola utilizam o transporte público? É possível criar uma grade com horários alternativos para a entrada e saída dos estudantes e profissionais, a fim de evitar que as pessoas utilizem o transporte público em horários de pico?

Como a gestão escolar têm realizado o monitoramento da oferta e qualidade dos serviços de transporte escolar? Quais são os problemas/pontos de atenção identificados e que podem ser encaminhados para a regional? O Inspetor escolar pode ser a ponte para essa comunicação.

Diretrizes administrativo-financeiras

Considerando as diretrizes da Secretaria e regional, quais são as necessidades de ajustes na infraestrutura da escola para cumprir os protocolos sanitários? Como a

escola está planejando os ajustes de infraestrutura sob sua governabilidade? Quais ajustes de infraestrutura necessários podem ser encaminhados como demanda para a regional?

Considerando a realidade da escola, quantas novas matrículas a escola pode comportar? Como está sendo realizado o diálogo com a regional? De acordo com as diretrizes encaminhadas pela Secretaria (com relação à oferta de vagas, efetivação e transferência de matrículas), como a escola têm feito a comunicação para a comunidade escolar?

Anexo 4 – Registro de ideias de ações

Categoria	Tópico	Itens	Ideias de ações
Gestão e governança	Articulação	Articulação entre pares para troca de experiências	
		Articulação intersetorial	
		Articulação com outras organizações do território	
	Comunicação	Ações de comunicação com a comunidade	
	Equidade	Gestão para a redução da desigualdade educacional	
	Participação	Espaços participativos na tomada de decisões da escola	
Pedagógico	Replanejamento pedagógico	Continuidade do ensino remoto	
		Planejamento para o ensino híbrido	
		Avaliação das aprendizagens	
		Nivelamento da aprendizagem com equidade	
	Planejamento para anos de transição	Planejamento de ações e a 1ª e 3ª ano do Ensino Médio	

Vulnerabilidade e aspectos socioemocionais	Acolhimento socioemocional	Acolhimento dos estudantes	
		Acolhimento dos profissionais	
		Formações para acolhimento	
	Enfrentamento do abandono e evasão	Ações para mitigar abandono e evasão	
	Segurança alimentar	Continuidade das ações para segurança alimentar	
Gestão de pessoas	Formações para profissionais da escola	Formações organizadas pela escola	
		Engajamento para formações promovidas pela rede	
		Formações para funcionários da escola	
	Quadro de profissionais	Possibilidades de realocação de profissionais	
	Condições para o engajamento dos profissionais	Motivação dos profissionais	
		Condições de trabalho dos profissionais	

Anexo 5 – Devolutiva para a regional sobre cada Plano

Escola:

Categoria	Tópico	Itens	Avaliação
Gestão e governança	Articulação	Articulação entre pares para troca de experiências	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Articulação intersetorial	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Articulação com outras organizações do território	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
	Comunicação	Ações de comunicação com a comunidade	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas

			<input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
	Equidade	Gestão para a redução da desigualdade educacional	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
	Participação	Espaços participativos nas tomadas de decisão da escola	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
Pedagógico	Replanejamento pedagógico	Continuidade do ensino remoto	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Planejamento para o ensino híbrido	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas

			<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Avaliação das aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Nivelamento da aprendizagem com equidade	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
	Planejamento para anos de transição	Planejamento de ações para 1ª e 3ª anos do Ensino Médio	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
Vulnerabilidade e aspectos socioemocionais	Acolhimento socioemocional	Acolhimento dos estudantes	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas

			<input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Acolhimento dos profissionais	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Formações para acolhimento	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
	Enfrentamento do abandono e evasão	Ações para mitigar abandono e evasão	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
	Segurança alimentar	Continuidade das ações para segurança alimentar	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas

			<input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
Gestão de pessoas	Formações para profissionais da escola	Formações organizadas pela escola	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Engajamento para formações promovidas pela rede	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Formações para funcionários da escola	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
	Quadro de profissionais	Possibilidades de realocação de profissionais	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas

			<input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
	Condições para o engajamento dos profissionais	Motivação dos profissionais	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas
		Condições de trabalho dos profissionais	<input type="radio"/> Item não priorizado (portanto, prescinde de ações) <input type="radio"/> Item priorizado, mas não contemplado no Plano <input type="radio"/> Item contemplado no Plano, com ações definidas <input type="radio"/> Item contemplado, com ações definidas e detalhadas

REGISTRO DAS NECESSIDADES DAS ESCOLAS

Escola	Necessidades específicas que demandam apoio	Região/território	Necessidades comuns da região/território



| JOVEM DE FUTURO

