

Processo nº 201600006034125

ACORDO DE COOPERAÇÃO Nº
040/2017 **QUE ENTRE SI CELEBRAM O**
ESTADO DE GOIÁS, POR INTERMÉDIO DA
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
CULTURA E ESPORTE, E O INSTITUTO
UNIBANCO, NA FORMA ABAIXO.

O Estado de Goiás, representado neste instrumento pela Procuradora do Estado, Chefe da Advocacia Setorial, **Dra. HELIANNY SIQUEIRA ALVES GOMES DE ANDRADE**, brasileira, casada, advogada, inscrita na OAB/GO nº 31.750, CPF nº 860.935.251-04, mediante delegação de competência atribuída pela Lei Complementar Estadual nº 58, de 04 de julho de 2006, e suas alterações posteriores, por intermédio da **SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTE**, doravante denominada "**SEDUCE**", com sede à Avenida Anhanguera, nº 7171, qd. R1, Lt. 26, Setor Oeste, inscrita no CNPJ nº. 01.409.705/0001-20, com sede em Goiânia, Capital do Estado de Goiás, representada neste ato por sua titular **Dra. Raquel Figueiredo Alessandri Teixeira**, brasileira, casada, professora doutora, inscrita no CPF nº 101.693.421-15 e RG nº 1.716.752 – 2ª via, do outro lado o **INSTITUTO UNIBANCO**, inscrito no CNPJ sob o nº 52.041.183/0001-97, com sede na Av. Paulista, nº 2073 – 1º andar – Edifício Conjunto Nacional, Bela Vista, São Paulo/SP, doravante denominado "**INSTITUTO**", neste ato representado por seus Diretores Executivos, **MARCELO LUIS ORTICELLI**, portador da cédula de identidade RG nº 12.993.534, expedida pela SSP/SP, inscrito no CPF/MF sob o nº 040.509.508.20 e **JÂNIO FRANCISCO FERRUGEM GOMES**, portador da cédula de identidade RG nº 17.503.576, inscrito no CPF/MF sob o nº 049.401.848.89, no exercício da competência que lhes foi delegada pelo Estatuto Social, com fundamento nos dispositivos aplicáveis ao caso, constantes da Lei nº 13.019/14, e alterações, no que couber, bem como os preceitos de direito público, onde os **Partícipes** declaram, desde logo, sujeitar-se incondicionalmente e irrestritamente, subscrevem o presente **ACORDO DE COOPERAÇÃO** mediante as seguintes cláusulas e condições:

CONSIDERANDO:

- I. que o **INSTITUTO** é titular do Projeto Jovem de Futuro, cuja metodologia, aplicada na rede pública de ensino, já foi testada, monitorada e avaliada positivamente por especialistas;
- II. o interesse comum dos **Partícipes** consiste em promover a melhoria da qualidade do Ensino Médio, por meio da promoção da gestão escolar orientada para resultados e equidade, com foco na melhoria da aprendizagem dos estudantes;
- III. a inexistência de transferência de recursos financeiros por parte da **SEDUCE** em favor do **INSTITUTO**;
- IV. que o **INSTITUTO** tem o interesse de disseminar a metodologia do Projeto na **SEDUCE**, que concorda com a intenção do **INSTITUTO**;
- V. o contido no **Processo Administrativo nº 201600006034125** no qual se reconheceu o caráter de mútuo interesse do presente instrumento, bem como a

Oliver *P* *P* *M*



dispensa de Chamamento Público conforme estabelecido no artigo 29 da Lei 13.019/2014;

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

O presente ACORDO DE COOPERAÇÃO tem por objeto possibilitar a implementação e o desenvolvimento pela **SEDUCE**, com o auxílio do **INSTITUTO**, de Estratégia de Gestão para Resultados de Aprendizagem (doravante denominada “Projeto”) que visa ampliar capacidades e competências institucionais, coletivas e individuais no campo da gestão escolar e educacional para melhorar a qualidade do Ensino Médio nas escolas públicas do Estado de Goiás, bem como contribuir para o resultado a ser alcançado pela SEDUCE na diminuição dos índices de evasão escolar, por meio de apoio técnico pedagógico às unidades escolares, às unidades regionais e à unidade central, conforme o Plano de Trabalho que consta no Anexo I deste ACORDO DE COOPERAÇÃO e que, rubricado pelos Partícipes, integra o presente instrumento.

Parágrafo Único. Para os fins deste ACORDO DE COOPERAÇÃO, considera-se:

- a) Circuito de gestão – metodologia desenhada especialmente para o Projeto, que adequa o método PDCA (Plan – Do – Check – Act), método de gestão que prevê melhoria contínua de processos em quatro etapas sucessivas: planejamento, execução, monitoramento e correção de rota. Esta melhoria contínua visa intensificar a eficiência do processo de ensino-aprendizagem.
- b) Formação – cursos conceituais e instrumentais, com abordagem presencial e EAD (Ensino à Distância), seminários e fóruns conforme previstos no Anexo I a este ACORDO DE COOPERAÇÃO.
- c) Assessoria Técnica – metodologia de elaboração de metas, análise de dados educacionais, comitês de monitoramento e governança, análise das práticas e apoio a demandas do processo de implementação, na forma do Anexo I a este ACORDO DE COOPERAÇÃO .
- d) Instrumentos – formulários, relatórios, material didático em sistemas informatizados que dão suporte ao Circuito de Gestão, às formações e à assessoria técnica, na forma do Anexo I a este ACORDO DE COOPERAÇÃO.
- e) Avaliação – estudos e pesquisas avaliativas visando gerar conhecimento e incidir no aprimoramento metodológico e dos processos de gestão, na forma do Anexo I a este ACORDO DE COOPERAÇÃO.
- f) Comunicação –boletins, grupos em redes sociais, vídeos, ensaios fotográficos, conteúdo para site e outros tipos de divulgação, consoante as ações previstas no Anexo I a este ACORDO DE COOPERAÇÃO.
- g) Escolas Prioritárias – são aquelas com menores resultados, simultaneamente: i) no resultado da avaliação externa (SAEGO) em Língua Portuguesa e Matemática em 2014; ii) na taxa de aprovação das três séries do Ensino Médio e que tem o maior desafio expresso em sua meta anual;
- h) Sistema de Gestão – sistemas virtuais de titularidade do INSTITUTO e que são utilizados pelas escolas e demais públicos do Projeto, através da inserção de dados para suporte para os demais eixos do Projeto.

CLÁUSULA SEGUNDA – DAS OBRIGAÇÕES DA SEDUCE

I – Compete à **SEDUCE**, durante a vigência deste instrumento:

- a) viabilizar a implantação do Projeto através da disponibilização de equipe necessária para a realização das atividades ora acordadas;
- b) fornecer informações e infraestrutura necessária ao desenvolvimento integral das obrigações assumidas neste instrumento, incluindo mas não se limitando, disponibilização de sala para alocação de equipe durante a vigência do Projeto, contendo mesa, cadeiras, e acesso a fontes de energia ;
- c) realizar a coordenação geral do Projeto, conforme previsto no Plano de Trabalho;
- d) definir as metas e incentivos, atendendo para tanto, as orientações que o INSTITUTO vier a realizar;
- e) disponibilizar a logística necessária para formação de sua equipe central, dos dirigentes regionais, de supervisores (agente de apoio ao Circuito de Gestão), diretores e coordenadores pedagógicos, incluindo mas não se limitando a transporte terrestre, aéreo, hospedagem e alimentação;
- f) organizar as visitas técnicas dos agentes de apoio do circuito de gestão escolar às escolas para implementar o Circuito de Gestão, disponibilizando toda a logística necessária;
- g) selecionar profissionais que terão função de supervisores do Circuito de Gestão escolar, para que tais profissionais atendam, em média, cinco escolas participantes do Projeto;
- h) aplicar e financiar as avaliações que serão realizadas anual e trimestralmente;
- i) disponibilizar ao INSTITUTO os dados e resultados das avaliações realizadas ao longo da vigência do Projeto, sempre quando solicitado e em formato indicado pelo INSTITUTO. Os dados para a sistemática de monitoramento e avaliação [avaliações externas (trimestrais e anuais), média nas avaliações bimestrais internas e a frequência] devem ser disponibilizados por aluno.
- j) viabilizar, por meio de sua equipe responsável, dados, informações e outros recursos tecnológicos necessários à integração do Sistema de Gestão do projeto Jovem de Futuro ao sistemas ou processos internos da SEDUCE, a fim de os dados alimentados pela equipe no sistema sejam compartilhados e atualizados constantemente;
- k) realizar o monitoramento periódico e a avaliação das atividades realizadas pelo INSTITUTO, através de equipe do Estado, instrumento, de acordo com o artigo 42, VIII e na forma do artigo 58, ambos da lei nº 13.019/14, naquilo que couber;
- l) Cooperar com o monitoramento e avaliação do Projeto quando realizado pelo próprio INSTITUTO, através de informações e participação, conforme disposto no Plano de Trabalho;
- m) assumir ou transferir a responsabilidade pela execução do objeto, no caso de paralisação, de modo a evitar sua descontinuidade, conforme estabelecido no artigo 42, XII da lei 13.019/14;
- n) comunicar ao INSTITUTO, através de ofício, todas as orientações, dados e cadastros para uso de plataforma eletrônica de prestação de contas tão logo referida plataforma seja criada e/ou estabelecida pela SEDUCE, a fim de que o INSTITUTO ofereça a prestação de contas nos termos da Lei 13.019/2014.

II – Não obstante as obrigações acima assumidas, a **SEDUCE** mobilizará suas Regionais para que implementem o Projeto, através das seguintes atividades:

- a) Apoio e participação de formação;
- b) apoio para a implantação do Projeto;
- c) apoio a pactuação de metas e incentivos acordados para o Projeto;
- d) apoio e participação do Circuito de Gestão;
- e) realização de visitas técnicas periódicas, conforme orientações que o INSTITUTO vier a indicar;
- f) garantir a alimentação/ inserção de dados necessários no Sistema de Gestão, para o acompanhamento do INSTITUTO junto ao Projeto .

III – Ademais, a **SEDUCE** mobilizará as escolas participantes do Projeto, para que:

- a) participem da formação;
- b) recepcionem o Supervisor para trabalho conjunto;
- c) operacionalizem o Circuito de Gestão;
- d) pactuem metas;
- e) realizem e executem o planejamento;
- f) monitorem o Circuito de Gestão;
- g) realizem registros no Sistema de Gestão;
- h) participem de reuniões.

CLÁUSULA TERCEIRA – DAS OBRIGAÇÕES DO INSTITUTO

Além das obrigações previstas no Plano de Trabalho, durante a vigência deste ACORDO DE COOPERAÇÃO, compete ao **INSTITUTO**:

- a) apoiar a SEDUCE na implementação do Projeto, fornecendo todos os dados e informações necessárias a cada etapa do Projeto;
- b) apresentar periodicamente o status de implementação para a equipe da **SEDUCE**;
- c) fornecer apoio técnico para a definição de metas e incentivos a serem alcançados pela SEDUCE ao longo da vigência do Projeto;
- d) ofertar formações presenciais e à distância e entrega de materiais pedagógicos para a equipe da SEDUCE, desde esta tenha sua equipe disponibilizada para a realização das formações e recebimento dos materiais;
- e) ofertar e administrar o Sistema de Gestão à SEDUCE , investindo esforços e recursos na integração deste sistema ao sistemas ou processos internos da SEDUCE, a fim de os dados alimentados pela equipe no sistema sejam compartilhados e atualizados constantemente;
- f) apoiar a organização do circuito de gestão oferecendo às escolas, às regionais e à **SEDUCE**, os *templates* que devem ser apresentados e discutidos;
- g) participar da sistemática de monitoramento e avaliação do Projeto, conforme Plano de Trabalho;
- h) fornecer apoio técnico à equipe central da SEDUCE e aos diversos agentes envolvidos no Circuito de Gestão.

- i) prestar contas à SEDUCE das atividades executadas no âmbito da cooperação e previstos no Plano de Trabalho, conforme estabelecido na lei nº 13.019/14;
- j) manter seu compromisso com a aplicação das avaliações estaduais, mantendo os elementos que lhe conferem sua abrangência (series avaliadas) e sua compatibilidade histórica (formato de prova e modelo de correção).

CLÁUSULA QUARTA – DA VIGÊNCIA

I - O presente ACORDO DE COOPERAÇÃO terá vigência de **36 (trinta e seis) meses** a contar da data de sua outorga, observado o detalhamento abaixo:

- a) ajustam os Partícipes que a vigência será dividida em duas etapas, sendo para os primeiros 24 (vinte e quatro) meses de vigência priorizadas as ações de implementação do Projeto, e após este período, priorizadas ações de suporte e sustentabilidade das atividades desenvolvidas ao longo dos meses iniciais;
- b) não obstante o indicado no Item II abaixo, convencionam as Partes que a qualquer momento poderão, em comum acordo, redefinir as etapas da vigência deste instrumento, considerando as atividades já desenvolvidas e recursos existentes para o desenvolvimento das atividades posteriores.

II - Sempre que necessário, mediante proposta aos Partícipes devidamente justificada, e após o cumprimento das demais exigências legais e regulamentares, serão admitidas prorrogações do prazo de vigência do presente ACORDO DE COOPERAÇÃO por intermédio de celebração de termos aditivos específicos, conforme estabelecido no artigo 42, VI da Lei nº 13.019/14.

CLÁUSULA QUINTA – DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

Não há repasse de recursos financeiros entre um Partícipe e outro em virtude deste ACORDO DE COOPERAÇÃO. Os Partícipes custearão com recursos orçamentários próprios as ações que empreenderem na execução do objeto do presente ACORDO DE COOPERAÇÃO.

CLÁUSULA SEXTA – DOS ASPECTOS TRABALHISTAS

A **SEDUCE** é responsável, durante e após a vigência deste ACORDO DE COOPERAÇÃO, pelos funcionários que designar para a execução de suas atividades assim como o **INSTITUTO** é responsável, durante e após a vigência, pelos funcionários que designar para a atuação de suas atividades no âmbito deste ACORDO DE COOPERAÇÃO.

I – Este ACORDO DE COOPERAÇÃO não estabelece nenhum vínculo de natureza trabalhista ou de qualquer espécie entre o pessoal contratado para a execução das ações previstas neste ACORDO DE COOPERAÇÃO, inclusive entre estagiários da **SEDUCE** e do **INSTITUTO**.

II – Sem prejuízo do disposto nos incisos anteriores, caso seja proposta por profissional designado ou contratado no âmbito da execução das atividades inerentes a este ACORDO DE COOPERAÇÃO, incluindo eventuais subcontratados, qualquer reclamação trabalhista que envolva a **SEDUCE** ou o **INSTITUTO**, os Partícipes obrigam-se, reciprocamente, a enviar os

seus melhores esforços para fornecer subsídios e documentos autenticados para a elaboração de defesa.

III – No caso de contratação entre o **INSTITUTO** e terceiros, visando à execução das atividades vinculadas ao objeto deste ACORDO DE COOPERAÇÃO, tal contratação não induzirá solidariedade jurídica à **SEDUCE**, bem como não existirá vínculo funcional ou empregatício, nem solidariedade nas obrigações trabalhistas, contribuições previdenciárias ou assemelhados.

CLÁUSULA SÉTIMA – DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

Todos e quaisquer direitos intelectuais patrimoniais sobre todas e quaisquer obras intelectuais criadas, produzidas, desenvolvidas, customizadas e/ou entregues pelo **INSTITUTO**, por si ou por terceiros por ele contratados, em virtude deste ACORDO DE COOPERAÇÃO (inclusive Plano de Trabalho, relatório final, material didático pedagógico, avaliações, Sistemas de Gestão de informações e base de dados e quaisquer outros documentos e materiais, inclusive de divulgação), bem como sobre a metodologia social do Projeto, em qualquer formato ou suporte (“Obras”) pertencerão exclusivamente ao **INSTITUTO**.

I - O **INSTITUTO** concede à **SEDUCE** licença para o uso de todos os conteúdos desenvolvidos no âmbito deste ACORDO DE COOPERAÇÃO previstos acima de titularidade do **INSTITUTO**, válida pelo prazo de vigência deste instrumento e pelo período de 10 (dez) anos após seu término, para a finalidade única e exclusiva de implementação e desenvolvimento do Projeto nas escolas, segundo as disposições deste ACORDO DE COOPERAÇÃO.

II - A **SEDUCE** compromete-se a não usar nem permitir que terceiros usem as Obras, sob qualquer meio ou forma, sem autorização prévia e por escrito do **INSTITUTO**, para fins diversos dos previstos nesta cláusula sétima.

III – No que tange à licença da metodologia do Projeto, ajustam os Partícipes que esta será licenciada à **SEDUCE** para finalidade específica de formação, assessoria técnica, instrumentos e implantação do Circuito de Gestão em ação conjunta entre a **SEDUCE** e do **INSTITUTO**, e desde que após licenciada, seja aplicada aos estudantes matriculados no Ensino Médio das escolas participantes do Projeto, durante o prazo de vigência deste instrumento.

IV – Ademais, com intuito de auxiliar as escolas participantes a atingirem as metas, o **INSTITUTO** licenciará à **SEDUCE** o uso do Sistema de Gestão, bem como sua eventual adaptação para interface com o sistema interno de armazenamento de base de dados que a **SEDUCE** possuir em sua rede interna, desde que utilizados para o cumprimento das atividades previstas no Projeto, durante o prazo de vigência deste instrumento.

IV.1 – A **SEDUCE** licencia ao **INSTITUTO**, em caráter gratuito e por tempo indeterminado, toda base de dados disponibilizada por força do Projeto, a fim de que o **INSTITUTO** possa utilizá-las para o desenvolvimento das finalidades acordadas, incluindo, mas não se limitando, para fins de divulgação dos resultados alcançados por força desta parceria, desde que respeitado o sigilo e a confidencialidade quanto à divulgação de informações pessoais de alunos/coordenadores/professores que estiverem contidas na base de dados coletada.

IV.II.. A SEDUCE declara que se responsabiliza pela obtenção e compartilhamento legítimos e autorizados de todas as informações e dados, inclusive pessoais, que vier a fornecer ao INSTITUTO e necessários para a realização de atividades propostas no Projeto, sejam dados solicitados diretamente pelo INSTITUTO, ou dados solicitados por terceiros autorizados pelo INSTITUTO, sendo a inexatidão destas informações e/ou dados considerada grave infração aos termos do presente Acordo de Cooperação.

CLÁUSULA OITAVA – DA UTILIZAÇÃO DO NOME/LOGO DOS PARTÍCIPES E MARCA DO PROJETO

Em razão deste ACORDO DE COOPERAÇÃO, os Partícipes poderão indicar o nome, marcas e quaisquer outros sinais distintivos de titularidade do outro Partícipe em todos os materiais relacionados a este ACORDO DE COOPERAÇÃO, especialmente à sua divulgação, em qualquer meio ou mídia, inclusive em relatórios, desde que observadas as regras previstas a seguir.

I - Os Partícipes se obrigam a submeter previamente, por escrito, à aprovação um do outro e em prazo acordado, os usos da denominação social e marcas do Partícipe a serem eventualmente divulgadas em publicações, relatórios, propagandas e outros decorrentes da execução deste ACORDO DE COOPERAÇÃO, sendo certo que a não manifestação/aprovação expressa do outro Partícipe no prazo acordado será considerada como não aprovação.

II - Os Partícipes poderão criar e produzir, às suas expensas, por si ou por terceiros, os materiais relacionados a este ACORDO DE COOPERAÇÃO, que pertencerão exclusivamente ao Partícipe que os criar e/ou produzir, desde que não viole os direitos de propriedade intelectual do outro Partícipe.

III - Os materiais relacionados a esse ACORDO DE COOPERAÇÃO somente poderão ser usados pelos Partícipes para os fins indicados neste instrumento, devendo a SEDUCE observar as regras de uso do nome/logo do INSTITUTO previstas no Manual de Marcas que, rubricado pelos Partícipes, integra o presente instrumento como ANEXO 2. Qualquer outro uso de tais materiais dependerá de aprovação prévia e por escrito do Partícipe que criou/produziu o respectivo material.

IV - A SEDUCE poderá utilizar a marca nominativa “Jovem de Futuro”, de titularidade do INSTITUTO, para a finalidade única e exclusiva de implementação e desenvolvimento do Projeto nas escolas, durante o prazo de vigência deste ACORDO DE COOPERAÇÃO e desde que observadas as regras de aprovação previstas pelo INSTITUTO.

V - A autorização descrita acima não transfere a titularidade da marca nominativa “Jovem de Futuro”, que continuará pertencendo única e exclusivamente ao INSTITUTO.

CLÁUSULA NONA – DA DENÚNCIA E DA RESCISÃO

Fica assegurado a cada um dos Partícipes o direito de denunciar e rescindir o presente ACORDO DE COOPERAÇÃO, unilateralmente, a qualquer tempo, mediante prévia notificação por escrito com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias ou por inadimplemento de pelo menos uma das cláusulas que o torne material ou formalmente inexecutável, ou

mesmo por acordo dos Partícipes, nesse caso mediante notificação escrita com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, imputando-lhes as responsabilidades das obrigações decorrentes do prazo em que tenha vigorado o ACORDO DE COOPERAÇÃO, conforme estabelecido no artigo 42, XVI da Lei nº 13.019/14.

CLÁUSULA DÉCIMA – DO ADITAMENTO

Quando necessário, mediante justificativa prévia e aprovação dos Partícipes, as cláusula deste ACORDO DE COOPERAÇÃO, à exceção da que trata do objeto, poderão ser aditadas, modificadas ou suprimidas, mediante Termo Aditivo, que passará a integrar este Instrumento, como um todo único e indivisível.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DA PUBLICAÇÃO

Este ACORDO DE COOPERAÇÃO será publicado em extrato, no Diário Oficial do Estado de Goiás, como condição de sua eficácia, conforme estabelecido no artigo 38 da Lei nº 13.019/14. Esta providência deve ser adotada pela SEDUCE, até o quinto dia útil do mês seguinte ao da assinatura.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DO PLANO DE TRABALHO

O plano de trabalho, rubricado pelos Partícipes, é parte integrante deste Acordo de Cooperação, na forma do Anexo I, conforme estabelecido no artigo 42, parágrafo único da Lei nº 13.019/14.

Parágrafo Único – O plano de trabalho poderá ser revisto para alteração de valores ou de metas, mediante termo aditivo ou por apostila ao plano de trabalho original, conforme estabelecido no artigo 57 da Lei nº 13.019/14.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DA GESTÃO DO ACORDO DE COOPERAÇÃO

A indicação do Gestor deste Acordo de Cooperação ficará a cargo da Superintendência do Ensino Médio da SEDUCE.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

I- Fica vedado a qualquer dos Partícipes, sem expressa e prévia anuência da outra, transferir ou ceder, a qualquer título, os direitos e obrigações assumidos neste ACORDO DE COOPERAÇÃO.

II- Caso qualquer das cláusulas ou condições previstas neste ACORDO DE COOPERAÇÃO venha a se tornar ineficaz ou inexecutável, tal fato não afetará a eficácia ou exequibilidade das demais, que deverão ser cumpridas com fidelidade ao disposto neste ACORDO DE COOPERAÇÃO.

III- Qualquer tolerância no cumprimento do presente ACORDO DE COOPERAÇÃO será entendida como mera liberalidade entre os Partícipes, e não como novação, que não a presumirá em nenhuma hipótese, configurando-se apenas por escrito e firmada por todos os Partícipes.

IV- Este ACORDO DE COOPERAÇÃO substitui o Convênio nº 023/2012 formalizado entre os Partícipes em 30/08/2012 em vigor até 31/12/2018, por força do Primeiro Aditivo,

ao Convênio formalizado em 29/10/2014, cujo Distrato será formalizado após a assinatura do presente instrumento.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DO FORO

Fica eleito o Foro da Central da Comarca de Goiânia, capital do Estado de Goiás, para dirimir quaisquer dúvidas suscitadas na execução deste Instrumento.

E por estarem justos e acordados, assinam o presente ACORDO DE COOPERAÇÃO em 04 (quatro) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas signatárias, para que se produzam os necessários efeitos formais.

GABINETE DA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE GOIÁS, em Goiânia,
08, de AGOSTO de 2017

[Assinatura]
RAQUEL FIGUEIREDO ALESSANDRI TEIXEIRA
Secretária de Estado de Educação, Cultura e Esporte

[Assinatura]
Ivo Cezar Vieira
Superintendente Executivo
Secretaria de Estado de Educação,
Cultura e Esporte

[Assinatura]
HELIANNY SIQUEIRA ALVES GOMES DE ANDRADE
Procuradora do Estado
Chefe da Advocacia Setorial

INSTITUTO UNIBANCO

[Assinatura]
MARCELO LUIS ORTICELLI
Diretor Executivo

[Assinatura]
JÂNIO FRANCISCO FERRUGEM GOMES
Diretor Executivo

Testemunhas

1. _____ 2. _____
CPF: _____ CPF: _____

ANEXO I AO ACORDO DE COOPERAÇÃO

PLANO DE TRABALHO

Acordo de Cooperação com o Estado de Goiás, por intermédio da SEDUCE, para implantação e desenvolvimento do Projeto Jovem de Futuro

A. Breve descrição do Instituto Unibanco

O Instituto Unibanco foi fundado em 1982 e atua com a melhoria da educação pública brasileira desde 2002. O projeto Jovem de Futuro foi concebido em 2007, quando o Instituto Unibanco definiu como foco prioritário de sua ação o aprimoramento do Ensino Médio.

Essa Instituição vem atuando com expertise em vários estados da federação: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí e aprimorando o escopo das ações de gestão a partir da experiência acumulada e do conhecimento adquirido nas parcerias com esses Estados.

B. Descrição do Projeto

1. **Título do Projeto:** Jovem de Futuro
2. **Período de Execução:** De 2017 a 2019
3. **Público-Alvo do Projeto:** Escolas públicas de Ensino Médio Regular (EM) que realizam a prova padronizada SAEGO, exceto: (i) Escolas quilombolas; (ii) Escolas indígenas; (iii) Escolas rurais; (iv) Escolas especializadas; (v) Escolas técnicas.

4. Identificação do Objeto:

O Projeto Jovem de Futuro é uma tecnologia educacional desenvolvida e testada pelo Instituto Unibanco para o aprimoramento contínuo da gestão para resultados de aprendizagem implementada em escolas públicas de Ensino Médio.

A fase piloto do Jovem de Futuro foi realizada de 2008 a 2010 em escolas públicas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Ao final desse período, a avaliação de impacto constatou que os estudantes das escolas atendidas tiveram um avanço no aprendizado de Língua Portuguesa e Matemática mais significativo em comparação com os estudantes que não participaram do projeto.

De 2012 a 2014 o Jovem de Futuro foi articulado ao programa Ensino Médio Inovador do Ministério da Educação e disseminado nas redes públicas de ensino do Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação.

Atualmente, o Jovem de Futuro pode ser implementado independentemente do Programa Ensino Médio Inovador tendo aprimorado o escopo das ações de gestão a partir da experiência acumulada e do conhecimento adquirido nas parcerias com as Secretarias de Educação.

Em sua trajetória, o Jovem de Futuro mantém as diretrizes que têm demonstrado eficácia: uma gestão educacional estruturada e participativa, com alta qualidade técnica e voltada à melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes.

O objetivo do Jovem de Futuro é melhorar a qualidade do Ensino Médio, por meio da promoção da gestão escolar orientada para resultados e equidade. Para isso, o programa está estruturado em cinco eixos: (i) assessoria técnica (definição de metas por escola com articulação estratégica para atingimento coletivo de resultados de aprendizagem e implantação do Circuito de Gestão nas escolas com engajamento dos atores escolares); (ii) formação (disponibilização de conhecimentos teórico-técnicos e instrumentais utilizando estratégias de mobilização dos atores das diversas instâncias do sistema estadual de ensino); (iii) Sistemas (disponibilização de sistemas virtuais que dão suporte para os outros eixos); (iv) Monitoramento e avaliação (análise contínua da implementação, pesquisas de resultados e análise de impacto) e (v) Comunicação (plano estratégico com política de relacionamento, produtos e ferramentas de divulgação e mobilização).

5. Justificativa da proposição:

A busca pelo aumento da qualidade da educação no Ensino Médio no estado de Goiás deve considerar seus desafios. Um deles refere-se a escala das políticas públicas educacionais: de acordo com os dados do Censo Escolar de 2015, a rede estadual de educação de



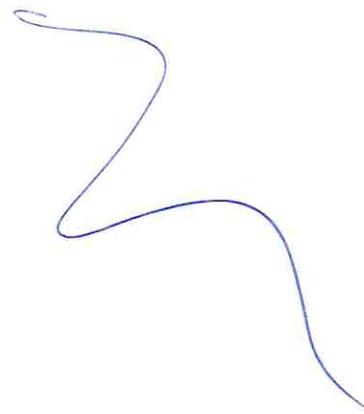
Goiás é composta por 1.152 escolas. Em relação à quantidade de escolas e matrículas em escolas com ensino médio regular da rede estadual, tem-se um total de 622 escolas e 211.246 é o total das matrículas.

Outro desafio é o ensino médio noturno. Segundo o Censo escolar 2015 Goiás é o 11.º estado com maior percentual de matrículas no ensino médio com período noturno (31,5%) e o 2.º com maior percentual de escolas com esta oferta (82,8%). Quando não superados os desafios das especificidades do período noturno, esses estudantes, que respondem por 30% das matrículas, terão maior dificuldade para alcançar bons resultados de aprendizagem do que os estudantes dos demais turnos.

A discussão sobre o ensino noturno costuma estar acompanhada da discussão do jovem trabalhador. E, contraditoriamente com seus objetivos, a tentativa de compreensão das especificidades dos jovens que trabalham pode resultar em atitudes que diminuam a qualidade do ensino ofertado para esse turno, como a menor exigência nas propostas e práticas de ensino, a maior tolerância com atrasos e a menor quantidade de conteúdos abordados em sala de aula. Assim, apesar do intuito de combater o abandono e a evasão, essas práticas podem resultar em um menor comprometimento com a qualidade do ensino ofertado e em um sentimento de diferenciação entre os turnos, principalmente noturno *versus* diurno.

A distorção idade-série em Goiás é de 29,1% – o estado ocupa o sexto lugar em comparação aos demais (Censo Escolar 2015). Apesar da queda - em 2011 a distorção chegava a 33,6% - este é ainda um ponto importante de atenção para da política educacional de Goiás tendo em vista a garantia da aprendizagem de todos os estudantes no tempo certo e com a idade adequada. A seguir apresentamos um quadro síntese com os principais desafios da política educacionais e Goiás.

Perfil da rede pública de ensino, Goiás, 2015 - principais pontos de atenção



| Indicador | Valor do indicador | | Comparação entre os estados | |
|---|--------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| | Valor | Nível de atenção | Posição | Nível de atenção |
| Percentual de escolas rurais | 5,95% | 1 | 3ª posição | 1 |
| Percentual de matrículas em escolas rurais | 1,53% | 1 | 2ª posição | 1 |
| Representatividade do Ensino Médio nas matrículas da rede estadual | 43,11% | 2 | 9ª posição | 1 |
| Percentual de matrículas no noturno | 31,56% | 2 | 17ª posição | 2 |
| Percentual de escolas com oferta do noturno | 82,80% | 1 | 26ª posição | 1 |
| Percentual de alunos com distorção idade série | 29,15% | 2 | 6ª posição | 1 |
| Ideb dos anos finais do Ensino Fundamental público | 4,47 | 2 | 2ª posição | 1 |
| Percentual de docentes temporários | 34,71% | 2 | 11ª posição | 2 |
| Percentual de docentes com adequação da formação inicial nos grupos 3, 4 e 5 | 53,00% | 1 | 24ª posição | 1 |
| Percentual de docentes com esforço nos níveis 5 e 6 | 18,80% | 1 | 6ª posição | 1 |
| Percentual de escolas com baixa regularidade do docente da Educação Básica | 5,50% | 1 | 15ª posição | 2 |
| Número médio de alunos por turma | 28,72 | 2 | 11ª posição | 2 |
| Percentual de escolas sem biblioteca/sala de leitura | 12,86% | 1 | 11ª posição | 2 |
| Percentual de escolas sem laboratório de ciências | 68,01% | 1 | 19ª posição | 1 |
| Percentual de escolas sem quadra de esportes (coberta ou descoberta) | 33,60% | 1 | 14ª posição | 2 |
| Percentual de escolas sem computador para alunos | 0,00% | 1 | 1ª posição | 1 |
| Percentual de escolas sem internet | 3,70% | 1 | 1ª posição | 1 |
| Percentual de escolas sem dependências e vias adequadas a alunos com deficiência ou mobilidade reduzida | 48,23% | 1 | 9ª posição | 1 |
| Percentual de escolas sem sala de recursos Multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE) | 63,18% | 1 | 11ª posição | 2 |

Fonte: INEP, Censo Escolar 2015.

O quadro acima apresenta o perfil da rede pública de ensino de Goiás. Nele destacam-se em vermelho os pontos mais críticos para a política educacional. Em amarelo os pontos de média criticidade e em verde as variáveis de baixa preocupação. São dois níveis de comparação: do estado em relação a ele mesmo e em comparação aos demais estados do país.

Além do ensino médio noturno, já citado, destaca-se como crítico o percentual de docentes com adequação da formação inicial nos nós grupos 3, 4 e 5¹. Em Goiás, 45,10% dos professores do Ensino Médio estão classificados no grupo 1, que corresponde ao melhor indicador. Assim, quase metade dos docentes tem formação superior em licenciatura na mesma disciplina que leciona ou bacharelado na mesma disciplina com curso concluído de complementação pedagógica. Porém, 38,90% estão no grupo 3, que indica que a área de formação do docente é diferente da área em que leciona, e, 11,6% estão no grupo 5, que revela que esses docentes do Ensino Médio ainda não concluíram o curso superior. Uma análise agregada dos grupos 3, 4 e 5 permite saber percentual de docentes que precisa de segunda

¹ Considerando os componentes curriculares obrigatórios, o INEP criou um indicador de adequação da formação do docente que considera a formação acadêmica e a(s) disciplina(s) lecionada(s). Foram criadas cinco categorias para esse indicador: **Grupo 1:** Docentes com formação superior de licenciatura na mesma disciplina que lecionam ou bacharelado na mesma disciplina com curso de complementação pedagógica concluído. **Grupo 2:** Docentes com formação superior de bacharelado na disciplina correspondente, mas sem licenciatura ou complementação pedagógica; **Grupo 3:** Docentes com licenciatura em área diferente daquela que leciona ou com bacharelado nas disciplinas da base curricular comum e complementação pedagógica concluída em área diferente daquela que leciona. **Grupo 4:** Docentes com outra formação superior não considerada nas categorias anteriores. **Grupo 5:** Docentes que não possuem curso superior completo.



licenciatura ou formação superior de licenciatura em área específica. Comparativamente com as demais unidades da federação Goiás possui o quarto maior percentual para esse indicador, 54,2% dos docentes estão nesses grupos.

Outros pontos referem-se à questões de infraestrutura – percentual de escolas sem laboratório de ciências e quadra de esportes. As escolas que não tem adequação (vias e dependências) para receber alunos com deficiência ou mobilidade reduzida e também não contam com salas de recursos específicos para atendimento educacional especializado também merecem atenção, todavia o estado apresentar melhor resultado dentre todos os outros estados do país.

Implementar políticas públicas de educação em um estado com demandas educacionais dessas proporções e complexidades exige uma gestão pública altamente eficiente e profissionalizada. O estado de Goiás vem implementando mudanças e reformas que apontam a direção de uma nova gestão pública com capacidades elevadas para fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis e garantir aprendizagem para todos os estudantes, no tempo adequado e com a idade esperada.

A profissionalização da gestão requer a adoção de padrões de qualidade que explicitam com clareza como se configura uma escola que funciona bem e cumpre o seu papel, ao mesmo tempo em que define os padrões e requisitos profissionais e as expectativas de aprendizagem dos estudantes. Esse caminho é imprescindível para atuar em escala garantindo resultados. O Programa Jovem de Futuro, ao fomentar que os sistemas de ensino instituem processos de gestão qualificados orientados por parâmetros de qualidade claros e compartilhados (por meio da ação de protocolos, por exemplo), colabora para o alcance desses objetivos.

Ao ser implementado de forma sistêmica nas instâncias (órgãos centrais, regionais e escolas) a gestão orientada para resultados fomenta a adoção de instrumentos de trabalho que permitem a priorização rigorosa engendrando mecanismos de corresponsabilização. Ademais, também mobiliza accountability, controle e forte monitoramento como variáveis fundamentais para que essa forma de se gestão seja eficiente, eficaz e efetiva para a educação pública. Pode-se exemplificar alguns ganhos da gestão orientada para resultados tanto no que se refere às capacidades institucionais quanto às competências individuais e coletivas:

- **Governança que funciona** - fóruns instituídos em todas as instâncias (escola, regional e SEDUCE) para a apresentação de resultados, discussão de estratégias de modo a orientar a tomada de decisão e diferentes tipos e com participação dos diferentes atores

- envolvidos; investimentos integrados, aproveitando sinergias, economia de escala e mais efetivos.
- **Processos de gestão estratégicos e de rotina instituídos:** minimiza a “gestão por incêndio”, fazendo com que a gestão seja orientada para resultados, com produtos claros, responsáveis definidos e protocolos/padrões orientadores da rotina.
 - **Gestores com competências profissionais desenvolvidas, em uso e em permanente aperfeiçoamento** – os profissionais sabem suas atribuições e sentem-se preparados, independentemente do tempo de carreira. As reclamações transformam-se em proposições, a equipe funciona como um time e há altas expectativas quanto a melhora da rede; atores com conhecimento técnico para produção e análise de dados; a mobilização e engajamento gerados também são intrínsecos e sustentados por um propósito comum, por valores partilhado; há participação e envolvimento da comunidade escolar na gestão – profissionais da escola, estudantes, familiares (os envolvidos são infectados pelo “vírus” do aprender a aprender, gerador permanente de evidências e aprendizados individuais e coletivos).

A gestão orientada para resultados é sustentada pela defesa da aprendizagem de todos os estudantes. Dessa feita, o estudante deve estar no centro dos processos de gestão e decisão do sistema e da escola. Para o IU, vale reiterar, o estudante no centro é um compromisso fundante e inegociável.

Um dos mais importantes meios para se verificar a medida da aprendizagem dos estudantes é Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (“IDEB”). O IDEB é um dos principais indicadores de sucesso desse modelo de gestão.

Em busca de melhores resultados de aprendizagem

O IDEB foi desenvolvido pelo INEP em 2007 e representa a tentativa pioneira de combinar no mesmo indicador variáveis igualmente importantes quando se quer medir a qualidade da educação: fluxo e desempenho dos estudantes. Ele é composto pela proficiência dos alunos (IN – padronização das notas Saeb, em uma escala de 0 a 10) e pela taxa de aprovação (IP – indicador de rendimento baseado na taxa de aprovação da etapa de ensino do aluno, que varia de 0 a 1).

Ao combinar sistematicamente esses dois componentes, o índice estimula, equilibradamente, políticas com foco em desempenho e fluxo, permitindo que um não seja favorecido em detrimento do outro. Assim, um sistema ideal deve combinar qualidade na aprendizagem (na

qual os alunos aprendem o adequado para cada etapa de ensino) e um fluxo normal de seus estudantes (de modo que não aconteçam elevadas taxas de reprovação e abandono).

Em Goiás, de maneira geral, as trajetórias do IDEB, da nota padronizada e do indicador de rendimento são crescentes. No entanto, o desafio não é apenas manter o patamar de desempenho alcançado quanto elevar o resultado atingindo a meta expectativa do estado.

O IDEB de Goiás (INEP, 2015) subiu de 2,9 para 3,8 entre os anos de 2005 e 2013. Esta variação não foi totalmente linear: em 2007 houve uma leve piora no desempenho e sua nota ficou 0,1 menor do que em 2005. O desempenho do Estado teve uma trajetória distinta da média do país. No início da série, em 2005, as notas de Goiás e do Brasil eram bastante similares, sendo a do país 0,1 maior. Nos dois anos seguintes esta diferença aumentou um pouco, mas em 2011 e 2013 o Estado de Goiás apresentou uma melhora no desempenho, enquanto a média do país ficou estagnada. Assim, Goiás passou a ter um desempenho mais elevado que a média do Brasil, obtendo o melhor resultado dentre todos os estados do país. Em 2015, Goiás alcançou a meta definida pelo MEC sendo o terceiro melhor resultado do IDEB (3,82).

Apesar dos bons resultados nos últimos anos, com o estado liderando o ranking do IDEB no ensino médio, o estado de Goiás reconhece que esse avanço é apenas o começo. Os resultados estão ainda distantes da qualidade de aprendizagem desejada pelo estado.

Comparando o IDEB de 2011 e 2013 Goiás avançou de 3,63 a 3,8 – um diferença de 0,17 pontos. De 2013 a 2015 a diferença foi de apenas 0,2 pontos. Esse dado mostra o estado não conseguiu repetir o mesmo ritmo de crescimento nem mantê-lo estável.

Até 2011, foi observado aumento tanto das notas de Língua Portuguesa como das de Matemática. Em 2013, houve queda de ambas as notas e em 2015, apenas em Língua Portuguesa se observou uma recuperação.

No que se refere ao Sistema de Avaliação Educacional do Estado de Goiás (SAEGO) a taxa de participação dos alunos nas provas está em um patamar acima de 70%, o que permite confiabilidade nos resultados das avaliações para representar toda a rede de escolas. Em geral, no período 2011-2015, os resultados do estado evidenciam tendência de crescimento na proficiência de Língua Portuguesa e de queda na de Matemática.

O compromisso do estado e do IU nessa parceria é levar a rede estadual de ensino para alcançar as metas de melhoria nos seus indicadores de qualidade, que conforme visto, teve avanços mas ainda apresenta arriscadas oscilações, quedas e distância do patamar de qualidade que o estado almeja. Nesta parceria os esforços caminham para que Goiás chegue a posição almejada no ranking do IDEB de Ensino Médio em 2017 melhorando os

indicadores de aprovação e desempenho dos alunos e consolidando cada vez mais uma gestão educacional efetivamente garantidora de resultados de aprendizagem para todos os jovens estudantes de Goiás.

6. Período e forma de Execução:

Três anos, sendo que nos dois primeiros haverá acompanhamento direto do IU junto às ações do Projeto e, no terceiro, monitoramento e assessoria para a sustentabilidade das ações já desenvolvidas nos dois primeiros anos. A proposta é de que nos dois anos iniciais, o IU forme formadores responsáveis por formar os gestores escolares e os supervisores, os dirigentes regionais e a equipe central no conjunto de protocolos do Circuito de Gestão, forneça um intenso apoio por meio de assessoria técnica. No terceiro ano, o IU mantém o monitoramento e dá suporte somente quando necessário, focando suas ações na consolidação do uso do método, o Circuito de Gestão.

7. Objetivo Geral

Melhorar a qualidade do ensino médio da rede pública estadual por meio da promoção da gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem e equidade, utilizando a metodologia do Programa Jovem de Futuro.

8. Objetivos Específicos

- Licenciar a metodologia do Programa Jovem de Futuro, estruturada em cinco eixos: assessoria técnica, formação, sistemas, avaliação e comunicação.
- Realizar formação e prestar assessoria técnica a diretores escolares, pedagogos, supervisores e profissionais da equipe central e das regionais no decorrer da execução do programa;
- Capacitar os professores em metodologias educacionais de titularidade do Instituto Unibanco;
- Implantar nas escolas um Circuito de Gestão constituído de: planejamento, execução, monitoramento e avaliação e correção de rotas e replanejamento.

9. Objeto

Realização de parceria entre a Secretaria de Estado da Educação e o Instituto Unibanco para implementação da metodologia de gestão escolar voltada para resultados de



aprendizagem e equidade a ser implantada nas escolas de ensino médio da rede pública estadual.

10. Especificação do Objeto

O Programa Jovem de Futuro estará estruturado em cinco eixos: **assessoria técnica, formação, uso de sistemas e base de dados, avaliação e comunicação**. O desenho de cada um dos eixos baseia-se no aprimoramento de tecnologias educacionais testadas e validadas em diversos estados da federação com considerável resultado de sucesso.

10.1 Assessoria Técnica

A assessoria técnica consistirá em:

- definição de metas por unidade escolar;
- sistemática de acompanhamento de rotina;
- sistemática de monitoramento e avaliação;
- reuniões de boas práticas;
- comitês de governança;
- comitês operacionais;
- preparação de reuniões de boas práticas, de trabalho, de gestão integrada

C. Descrição de metas a serem atingidas (pela SEDUCE) e principais ações desenvolvidas pelo Projeto

1. Metas

As metas por escola serão definidas com base na meta geral do estado, que deve manter a rede estadual de ensino para na 1ª posição, almejada no ranking de IDEB do Ensino Médio em 2017. Todas as demais metas (anuais da rede estadual e de cada escola) são estipuladas a partir da meta global do IDEB.

O IDEB é bianual e, no ensino médio, é amostral. Desse modo, para cálculo de metas por escola, bem como para avaliar se os esforços da rede estão na direção correta, será considerado um indicador similar para todas as escolas e para a rede. Esse indicador, calculado com base nos resultados das avaliações estaduais anuais (SAEGO) x indicador de

rendimento (taxas de aprovação) é chamado Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Goiás - IDEGO.

2. Sistemática de acompanhamento de rotina

A sistemática de acompanhamento de rotina é realizada mensalmente e tem como ponto de partida o desenho de um plano de ação para alcançar as metas previamente definidas. O plano de ação de cada escola é elaborado a partir do mapeamento dos problemas, da identificação e da priorização de suas causas e da proposição de ações para atingir as causas priorizadas. Cabe ao gestor escolar (diretor) executar o que foi planejado de forma sistemática, registrando boas práticas e propondo ações corretivas quando os resultados não são alcançados.

A implantação desta metodologia na escola é apoiada pelos tutores que têm a função de garantir que o Circuito de Gestão seja percorrido por todas as escolas que recebem o Jovem de Futuro. Para a adequação dos perfis e competências desses agentes, o Jovem de Futuro oferece formação e instrumentos próprios que garantem a absorção da metodologia e sua aplicação nas escolas.

Cada supervisor do Circuito de Gestão deve acompanhar, no máximo, cinco escolas com as quais se reunirá mensalmente para avaliar a execução do plano de ação. Após a reunião mensal com as unidades escolares, os supervisores devem se reunir com o Diretor de Núcleo Pedagógico (DNP) e a equipe da Regional para apresentar e discutir a situação do seu grupo de escolas. São produtos da sistemática de acompanhamento de rotina: relatórios mensais sobre execução do plano das escolas e relatórios mensais sobre rotina de visita dos supervisores, ambos registrados em sistema de gestão.

A atribuição central do supervisor é ser o elo entre a escola, as Regionais e a Secretaria, alinhando as ações em busca de melhores práticas e resultados. Desse modo, além de ser um agente-chave na sistemática de acompanhamento de rotina, integra todo o Circuito de Gestão.

Para que o acompanhamento da execução do trabalho e, conseqüentemente, o apoio e a orientação às escolas sejam mais precisos, a Unidade Central e as Regionais realizarão reunião mensal com as equipes para direcionamentos/encaminhamentos das ações em tempo hábil.

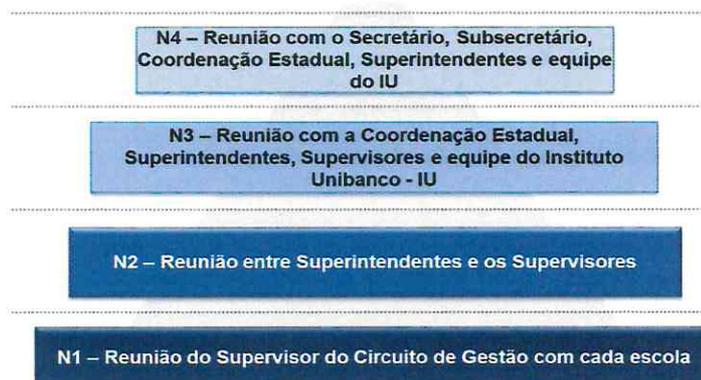
3. Sistemática de Monitoramento e Avaliação

[Assinatura]
[Assinatura]



A sistemática de monitoramento e avaliação é trimestral e consiste na análise de indicadores de resultados de aprendizagem (avaliações externas, aulas dadas e frequência dos estudantes) com base no acompanhamento dos indicadores previamente definidos. Nessa etapa, espera-se identificar as escolas que necessitam de correção de rumo e, portanto, ajustes no seu plano de ação.

Essa sistemática se inicia no primeiro momento (N1) com reuniões entre os supervisores do Circuito de Gestão e os gestores de cada escola que acompanha para análise dos resultados do período e identificação dos pontos de atenção para a unidade escolar. Num segundo momento (N2), os Subsecretários se reúnem com os Diretores de Núcleo Pedagógico e Supervisores das escolas sob sua jurisdição para analisar o percentual de execução de suas escolas e a média dos resultados alcançados. Num terceiro momento (N3), a Coordenação Estadual, os Subsecretários e a equipe do Instituto Unibanco reunirão para avaliar o conjunto, sistematizar justificativas e formular planos corretivos. Por fim, os resultados serão analisados em nível central (N4), com a presença da Secretária de Estado da Educação, os Subsecretários, Coordenação Estadual e a equipe do Instituto Unibanco para avaliar o desenvolvimento do Programa, conforme apresentado:



4. Reuniões de Boas Práticas

As Reuniões de Boas Práticas deverão ocorrer após a sistemática de monitoramento e avaliação com os Subsecretários, supervisores do Circuito de Gestão e os gestores das escolas de sua responsabilidade para que diretores que precisam fazer replanejamento

Handwritten signature and initials in blue ink.

troquem experiências. Essas são trimestrais e envolvem a sistematização e a valorização de ações que obtiveram êxito, com a criação de um banco de boas práticas.

5. Formação

A estratégia da formação envolverá conhecimentos conceituais, procedimentais e atitudinais e será composta de um curso de gestão para resultados com um módulo para os supervisores do Circuito de Gestão e quatro módulos (presencial e a distância) para a dupla gestora das unidades escolares (diretor e coordenador pedagógico), além de oficinas de protocolos para os supervisores do Circuito de Gestão. Além disso, será realizado processo de formação de formadores ofertado para um grupo de até 20 profissionais, que será responsável pela formação de diretores e coordenadores pedagógicos em relação ao campo conceitual e reflexivo.

Assim, o Programa Jovem de Futuro prevê que a formação se dê em três frentes principais:

- Formação de formadores;
- Formação continuada em serviço para supervisores do Circuito de Gestão e gestores da escola;
- Formação instrumental da escola executada pelos profissionais com atribuição de supervisores do Circuito de Gestão;
- Formação instrumental por meio de protocolos para Subsecretários e equipe central da Secretaria.

6. Formação de Formadores

Esta formação estará voltada para um grupo de profissionais da Secretaria que terão a função de formar os diretores, coordenadores pedagógicos e supervisores no Curso de Gestão Escolar orientada para Resultados de Aprendizagem. Ela é composta de encontros presenciais e de acompanhamento das formações com reuniões de trabalho para analisar a ação dos formadores.

7. Formação continuada em serviço

A formação em serviço para supervisores e gestores da escola é realizada em três módulos semipresenciais e um módulo adicional presencial para os supervisores.

8. Formação instrumental da escola

Os supervisores do Circuito de Gestão serão os multiplicadores do uso dos protocolos do Circuito de Gestão nas unidades escolares. Esses profissionais orientarão a gestão das unidades escolares na adoção dos protocolos de gestão e, para que possam apropriar-se dos protocolos, o Instituto Unibanco realizará oficinas, nas quais os profissionais aprenderão o uso dos protocolos e organizarão, coletivamente, a forma mais efetiva de orientar a implementação nas unidades escolares.

9. Formação instrumental para Subsecretários e equipe central da Secretaria

A perspectiva de corresponsabilização das diversas instâncias da Secretaria com os resultados das escolas demanda que estas instancias desenvolvam planos de trabalho alinhados com os desafios das escolas. A partir de protocolos são realizadas oficinas de trabalho para esses profissionais implementarem o Circuito de Gestão nas instâncias pelas quais respondem.

D. Definição dos parâmetros a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas

1. Sistemas

São desenvolvidos três sistemas de apoio a implementação do Circuito de Gestão:

- Sistema de Gestão de Projetos: ele dá suporte ao registro de todo o Circuito de Gestão, toda a produção das escolas, das regionais e da Secretaria são registrados e sistematizados, garantindo acesso a relatórios gerenciais.
- Ambiente Virtual de Aprendizagem: disponibiliza conteúdos complementares por meio de aulas, biblioteca e exercícios simulados que colaboram com a ampliação de repertório dos profissionais. Além disso, oferece cursos de uso de metodologias para professores.
- Sistema de dados educacionais: oferece dados educacionais estratificados e com cruzamentos que ajudam os gestores educacionais a configurarem um diagnóstico detalhado da rede de escolas.

2. Monitoramento e Avaliação

São realizadas no decorrer da implementação intenso monitoramento e avaliações de resultados e de processo. Estas avaliações implicam na coleta de dados com diversos agentes das escolas, das regionais e da equipe central da Secretaria. Além disso, alguns métodos

exigem observação, implicando a permanência de pesquisadores no espaço escolas. Essas avaliações são transformadas em textos e publicações que são apresentadas em eventos que reúnem os diversos atores da Secretaria.

3. Comunicação

Este eixo reúne o conjunto de materiais didáticos e de divulgação, as diversas mídias utilizadas para mobilização e produção de conteúdo de comunicação, além da produção de todos os eventos de formação e assessoria técnica.

4. Circuito de Gestão Escolar

É uma metodologia de gestão escolar desenvolvida pelo Instituto Unibanco inspirada nos princípios e nas propostas do chamado Ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) e adaptada à realidade educacional pública brasileira. O pressuposto fundamental do PDCA é a integração dos processos e das ferramentas de gestão, tendo quatro etapas: o Planejamento, a Execução, o Monitoramento e a Avaliação e a Correção de rotas/replanejamento.

Para a realização do Circuito de Gestão nas escolas, a primeira etapa será a Meta previamente definida e o Planejamento Anual. O Plano de Ação será elaborado a partir do diagnóstico (mapeamento dos problemas, da identificação e da priorização de suas causas) e da proposição de ações para atingir as fragilidades priorizadas. A segunda etapa será a Execução do Plano de Ação (monitoramento do processo de rotina, adequações e registros); a terceira etapa, o Monitoramento e Avaliação (monitoramento e avaliação dos resultados) e a quarta etapa, o Replanejamento (ações de boas práticas e correção de rumo). Esse Circuito será desenvolvido ao longo de cada trimestre.

A implantação do Circuito de Gestão será acompanhada por profissionais das Superintendências Regionais de Educação que serão denominados supervisores do Circuito de Gestão. Esses profissionais têm a atribuição de garantir que o Circuito seja percorrido por todas as escolas que participarão do Programa.

Caberá à gestão escolar (diretor e pedagogo) executar o que foi planejado de forma sistemática, participativa, registrando boas práticas e propondo ações corretivas quando os resultados não forem alcançados.

A
mw



E. Forma de execução das atividades e cumprimento das metas

1. Cronograma de Execução

Ações realizadas em 2016
* Sujeito a alterações de datas

| Pacotes de trabalho | Macroações | Ações | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
|---------------------|--------------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| AÇÕES PREPARATÓRIAS | | Convênio | | | | | | | | | | | | |
| | | Apresentação e Alinhamento | | | | | | | | | | | | |
| | | Cálculo de Metas | | | | | | | | | | | | |
| | | Pactuação do escopo das ações | | | | | | | | | | | | |
| | | Diagnóstico Participativo | | | | | | | | | | | | |
| | | Plano de Comunicação e Mobilização (articulação IU E SEDUCE) | | | | | | | | | | | | |
| FORMAÇÃO | Formação de formadores em protocolos | Protocolo: papel do supervisor, planejamento e compromisso de metas | | | | | | | | | | | | |

| Pacotes de trabalho | Macroações | Ações | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
|---------------------|-----------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| | | Módulo I GEpRA (Metas e Planejamento) | | | | | | | | | | | | |
| | | Protocolo de execução e introdução a SMAR | | | | | | | | | | | | |
| | | Módulo II GEpRA (Execução e SMAR) | | | | | | | | | | | | |
| | | Protocolo SMAR, RBP e Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | |
| | | Módulo III GEpRA 3 (RBP e Correção de Rotas) | | | | | | | | | | | | |
| | Oficinas de protocolo: Secretaria | Compromisso de metas | | | | | | | | | | | | |
| | | Planejamento | | | | | | | | | | | | |
| | | Execução | | | | | | | | | | | | |
| | | SMAR | | | | | | | | | | | | |
| | | RBP | | | | | | | | | | | | |
| | | Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | |
| | Oficinas de protocolo Regional | Compromisso de metas | | | | | | | | | | | | |
| | | Planejamento | | | | | | | | | | | | |
| | | Execução | | | | | | | | | | | | |
| | | SMAR | | | | | | | | | | | | |

[Assinatura]
[Assinatura]



| Pacotes de trabalho | Macroações | Ações | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | |
|-------------------------|---|--|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--|
| | | RBP | | | | | | | | | | | | | |
| | | Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | | |
| | Oficinas de protocolo: Supervisores do Circuito de Gestão | Módulo Supervisor | | | | | | | | | | | | | |
| | | Compromisso de metas | | | | | | | | | | | | | |
| | | Planejamento | | | | | | | | | | | | | |
| | | Execução | | | | | | | | | | | | | |
| | | SMAR | | | | | | | | | | | | | |
| | | RBP | | | | | | | | | | | | | |
| | Curso GEpRA Semipresencial para gestores escolares (realizado pelos formadores) | Módulo I (Metas e Planejamento) | | | | | | | | | | | | | |
| | | Módulo II (Execução e SMAR) | | | | | | | | | | | | | |
| | | Módulo III (RBP e Correção de Rotas) | | | | | | | | | | | | | |
| | CIRCUITO DE GESTÃO | 1.º Ciclo do Circuito de Gestão - SEDUCE | RT Metas | | | | | | | | | | | | |
| | | | RGI Metas | | | | | | | | | | | | |
| RT de Planejamento (2x) | | | | | | | | | | | | | | | |
| RT de Execução (2X) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunião de N3 (SMAR) | | | | | | | | | | | | | | | |

[Handwritten signatures and initials]

| Pacotes de trabalho | Macroações | Ações | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
|---------------------|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| | | Reunião de N4 (SMAR) | | | | | | | | | | | | |
| | | RGI | | | | | | | | | | | | |
| | | RT de Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | |
| | 1.º Ciclo do Circuito de Gestão - Regional * | RT Metas | | | | | | | | | | | | |
| | | RT de Planejamento (2x) | | | | | | | | | | | | |
| | | Rt de Execução (2X) | | | | | | | | | | | | |
| | | Reunião de N2 (SMAR) | | | | | | | | | | | | |
| | | RBP | | | | | | | | | | | | |
| | | Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | |
| | 1.º Ciclo do Circuito de Gestão - Escola | Visita técnica de compromisso de metas (2x) | | | | | | | | | | | | |
| | | Visitas técnicas de planejamento (3x) | | | | | | | | | | | | |
| | | Visitas técnicas de execução (3x) | | | | | | | | | | | | |
| | | Visita técnica - N1 (SMAR) | | | | | | | | | | | | |
| | | Visita técnica de correção de rotas | | | | | | | | | | | | |

[Assinatura]
[Assinatura]
110



| Pacotes de trabalho | Macroações | Ações | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--|
| | 2.º Ciclo de Gestão - SEDUCE | RT de execução (2x) | | | | | | | | | | | | | |
| | | Reunião N3 (SMAR) | | | | | | | | | | | | | |
| | | Reunião N4 (SMAR) | | | | | | | | | | | | | |
| | | RGI | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.º Ciclo de Gestão - Regional * | RT de execução (2x) | | | | | | | | | | | | | |
| | | Reunião N2 (SMAR) | | | | | | | | | | | | | |
| | | RBP | | | | | | | | | | | | | |
| | | RT Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.º Ciclo de Gestão - Escola | Visitas de execução (3x) | | | | | | | | | | | | | |
| | | N1 | | | | | | | | | | | | | |
| | | VT Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | | |
| | 3.º Ciclo de Gestão - SEDUCE | RT de execução (2x) | | | | | | | | | | | | | |
| | | Reunião N3 (SMAR) | | | | | | | | | | | | | |
| | | Reunião N4 (SMAR) | | | | | | | | | | | | | |
| | | RGI RBP | | | | | | | | | | | | | |
| RT de Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | | | | |

[Handwritten signature and initials]

| Pacotes de trabalho | Macroações | Ações | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | |
|---|------------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--|
| | 3.º Ciclo de Gestão - Regional * | RT de execução (3x) | | | | | | | | | | | | | |
| | | Reunião N2 (SMAR) | | | | | | | | | | | | | |
| | | RBP | | | | | | | | | | | | | |
| | | RT Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | | |
| | 3.º Ciclo de Gestão - Escola | Visitas de execução (3x) | | | | | | | | | | | | | |
| | | VT N1 | | | | | | | | | | | | | |
| | | VT Correção de Rotas | | | | | | | | | | | | | |
| PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO | | Aplicação de avaliação em larga escala | | | | | | | | | | | | | |
| | | Visita da equipe IU às escolas | | | | | | | | | | | | | |
| | | Reuniões de análise da prática com supervisores | | | | | | | | | | | | | |
| | | Integração de sistemas | | | | | | | | | | | | | |
| FORTALECIMENTO DA REDE DE ATORES DO ENSINO MÉDIO E JUVENTUDES | Ações com e para a juventude | IU HACK | | | | | | | | | | | | | |
| | | Diálogos sobre gestão | | | | | | | | | | | | | |
| | Espaços de diálogo entre os atores | Seminários Estaduais | | | | | | | | | | | | | |
| | | Encontro com os gestores educacionais | | | | | | | | | | | | | |

| Pacotes de trabalho | Macroações | Ações | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| GOVERNANÇA DO PROJETO | Execução e Monitoramento | Comitês Operacionais | | | | | | | | | | | | |
| | | Comitês de Governança | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

2. Desembolso

O Termo de Parceria da SEDUCE com o Instituto Unibanco não prevê desembolso de recursos financeiros para sua execução.

Responsabilidades dos Parceiros para cumprimento das atividades:

Secretaria Estadual de Educação

- Formalizar parceria com o Instituto Unibanco e viabilizar a implantação do Programa Jovem de Futuro;
- Atender as dimensões de infraestrutura, recursos humanos e materiais;
- Disponibilizar equipe, informações e infraestrutura necessárias, inclusive com oferta de sala de apoio para a equipe do Instituto Unibanco;
- Coordenar o Programa Jovem de Futuro em nível estadual;
- Definir a pactuação das metas para o Estado, as Superintendências e as escolas;
- Disponibilizar apoio logístico para deslocamento dos supervisores do Circuito de Gestão;
- Disponibilizar transporte para traslado de tutores, diretores e pedagogos durante as formações;
- Organizar logística para o Circuito de Gestão;
- Selecionar supervisores e formadores do Circuito de Gestão Escolar;
- Disponibilizar os dados e os resultados das avaliações externas (anuais e trimestrais);
- Participar em 100% das formações oferecidas pelo Instituto Unibanco;
- Certificar os cursistas com 100% de frequência;
- Multiplicar a metodologia do Programa Jovem de Futuro nos anos posteriores à implementação;

Instituto Unibanco

- Licenciar a metodologia de gestão escolar voltada para resultados de aprendizagem e equidade - Programa Jovem de Futuro - por meio de assistência técnica e formação;
- Apoiar a implantação e a implementação do Programa;
- Apresentar, periodicamente, o status da implementação para a equipe da Secretaria;
- Apoiar, tecnicamente, a definição de metas;
- Oferecer formações presenciais e a distância e disponibilizar materiais pedagógicos;
- Disponibilizar, administrar e manter o sistema de gestão do Programa a ser alimentado pela Coordenação Estadual, pelos Superintendentes e supervisores do Circuito de Gestõesupervisores do Circuito de Gestão;
- Apoiar a organização do Circuito de Gestão e oferecer às escolas, às Regionais e à SEDUCE Central os templates (formatos) que devem ser apresentados e discutidos com a Coordenação Estadual do Programa para validação;
- Realizar a sistemática de monitoramento e avaliação junto à Secretaria;
- Apoiar, tecnicamente, os supervisores do Circuito de Gestão que trabalham com as escolas prioritárias e de tratamento.

Das Atribuições no Âmbito Estadual

Unidade Central

- Compor equipe de formadores;
- Compor equipe que vai monitorar e assessorar o desenvolvimento do Programa Jovem de Futuro nas Superintendências Regionais de Educação - SRE;
- Garantir encontros semanais ou quinzenais da equipe central para socialização, análise e encaminhamentos das ações realizadas junto à equipe regional;
- Realizar reuniões de trabalho conforme protocolo;
- Realizar Reuniões de Trabalho (RTs) e Reuniões de Gestão Integrada (RGIs) conforme protocolo;
- Atender, em tempo hábil, as solicitações das equipes das SRE referentes ao Programa;
- Definir ações e orientar as SRE quanto ao compromisso e à responsabilidade na execução do Programa;
- Realizar visitas técnicas às SRE e às escolas quando necessário;
- Alimentar o Sistema de Gestão .

Unidade Regional

- Pactuar metas da regional e corresponsabilizar-se com as metas das escolas sob sua jurisdição;
- Compor equipe de profissionais que atuarão como supervisores do Circuito de Gestão, sendo que cada supervisor deverá acompanhar até 5 (cinco) escolas da regional;
- Participar de oficinas de formação;
- Realizar Reuniões de Trabalho (RTs) conforme protocolo;
- Garantir encontros semanais ou quinzenais da equipe regional para socialização, análise e encaminhamentos das ações realizadas junto à escola;
- Apoiar e participar em 100% das formações;
- Apoiar e acompanhar o desenvolvimento do Circuito de Gestão;
- Executar as atribuições específicas e essenciais para implantação do Programa, conforme Anexo 1;
- Realizar visitas técnicas periódicas, variando de duas a quatro por mês (em escolas prioritárias);
- Alimentar o Sistema de Gestão.

Unidade Escolar

- Pactuar metas;
- Executar, em tempo hábil, as etapas do Circuito de Gestão Escolar conforme protocolo;
- Recepcionar e apoiar o tutor no desenvolvimento do trabalho em conjunto;
- Recorrer ao tutor do Circuito de Gestão para orientações e tomada de decisões;
- Participar do processo de formação em 100%.
- Alimentar o Sistema de Gestão.

Das atribuições dos supervisores do Circuito de Gestão

No Planejamento:

1. Orientar e acompanhar todo o processo de planejamento, que culminará na elaboração do Plano de Ação pela escola.
2. Orientar a elaboração e utilização do diagnóstico da escola nesse processo.
3. Propor e participar da análise e discussão de resultados escolares com o conjunto dos participantes do processo educativo.

4. Propor e discutir a relação dessa análise com as metas da escola e as estratégias para seu alcance.
5. Orientar e discutir as metas da escola, sua importância para melhoria do processo de ensino e aprendizagem, e sua relação com as políticas, propostas e metas do governo estadual.
6. Dar devolutivas das análises do plano da escola, salientando os pontos fortes e fracos observados nessa análise para aprimoramento da sua elaboração.
7. Orientar como criar o plano da escola, tendo como base os resultados obtidos no plano anterior e valorizando as experiências adquiridas pelos envolvidos.
8. Monitorar o processo de planejamento das escolas, a execução ou não de suas orientações e encaminhamentos e, intervir quando necessário.
9. Orientar as escolas a discutir e planejar formas de mobilizar a comunidade escolar (funcionários, estudantes, pais e comunidade local) para a elaboração das ações do plano da escola e assumir corresponsabilidade com a melhoria dos resultados escolares.
10. Orientar as escolas a preverem já no planejamento as formas de monitoramento de execução e respectivo cronograma.

Na Execução:

1. Orientar as escolas a executarem as ações, conforme previsto no plano, atentando ao cronograma, utilizando os recursos físicos e financeiros, e mantendo constante diálogo com os responsáveis pelas ações.
2. Orientar as escolas a executarem cronograma elaborado no planejamento.
3. Acompanhar a execução das orientações e encaminhamentos propostos pelo técnico do Circuito de Gestão, além de intervir, se necessário.
4. Orientar os membros da equipe gestora a identificarem as ações estratégicas do plano e a fomentarem sua execução com sucesso.
5. Orientar e discutir com as equipes das escolas como analisar o desempenho de todos durante a execução do plano.
6. Orientar as escolas a verificarem se está havendo espaço para os estudantes atuarem na execução do plano como integrantes ativos, e não como agentes passivos, e discutir formas de envolver e incorporar suas contribuições.
7. Intervir junto à gestão da escola quando a execução ou a falta de execução das ações planejadas estiverem comprometendo os resultados da aprendizagem dos estudantes.

8. Sempre que possível, oferecer apoio presencial durante a realização de algumas ações do plano de ação (especialmente as ações estratégicas para as escolas prioritárias).
9. Orientar as escolas a discutir e planejar formas de mobilizar a comunidade escolar para a execução das ações do plano da escola e assumir corresponsabilidade com a melhoria dos resultados escolares.

No Monitoramento:

1. Monitorar os indicadores de desempenho trimestrais e os resultados das avaliações internas.
2. Orientar a escola a verificar se a execução do seu plano está ocorrendo e a relação dessa execução com os resultados da aprendizagem.
3. Orientar os gestores a darem devolutivas do processo de execução das ações do plano e dos resultados da aprendizagem à comunidade escolar.
4. Orientar e propor discussões sobre a importância da padronização das formas de registro dos indicadores de rendimento, desempenho e demais ações realizadas pela escola para aprimoramento do trabalho que realiza, inclusive de ações que obtiveram sucesso e bons resultados escolares.
5. Orientar a equipe escolar a elaborar e alimentar um quadro de acompanhamento e monitoramento da execução desse plano, contendo: descrição sucinta da ação; responsável; objetivos; período de realização; resultado alcançado; número de beneficiados (previsto e realizado); custos; problemas ocorridos; soluções propostas e observações.
6. Orientar as escolas a monitorarem o cronograma elaborado no planejamento.
7. Propor e discutir com os gestores formas de refletir, em conjunto com a equipe escolar, estudantes e comunidade, alternativas para solucionar os problemas antes que eles comprometam a execução do plano e o alcance dos resultados esperados.
8. Verificar como está sendo realizada a recuperação paralela e a trimestral e orientar sua execução quando necessário.
9. Monitorar os resultados da recuperação, propor e discutir mudanças, se observado que os alunos não estão melhorando.
10. Acompanhar as estratégias adotadas pela escola para atender alunos com defasagem idade/série;
11. Orientar a escola para a utilização de registros fotográficos, vídeos e portfólios que além de comportem arquivos e histórico da instituição possam subsidiar o aprimoramento de suas práticas.

Na Avaliação:

1. Propor e discutir objetivos, formas e periodicidade de avaliação dos resultados escolares com a comunidade escolar.
2. Verificar se as formas de coleta e de registros das ações realizadas são apropriadas para subsidiar a avaliação e orientar mudanças, quando necessário.
3. Propor, incentivar e participar, se necessário, de reunião de discussão dos resultados da escola, como: desempenho, retenção, abandono, notas baixas e sua relação com a execução do plano de ação.
4. Orientar e discutir com os gestores a avaliação da execução do plano e em especial o alcance das metas estabelecidas.
5. Visitar as escolas sempre que possível para promover reflexões sobre a execução das ações e sua relação com os resultados esperados e seus impactos;
6. Orientar as escolas a refletirem sobre a possibilidade de adaptarem e/ou relampejarem ações do plano em função das conclusões e tomadas de decisão nas etapas de monitoramento e avaliação.
7. Promover a reflexão com as escolas em relação ao aprendizado de toda a equipe com a implementação do circuito de gestão, em especial no desenvolvimento de: habilidades de gerenciamento, análise da realidade escolar, priorização de problemas e desenvolvimento de estratégias de ação, entre outros.
8. Intervir se a escola não realizar a avaliação da execução do plano de ação, provocando ações avaliativas, acompanhando a execução das mesmas e orientando a utilização de seus resultados para melhoria dos processos.
9. Incentivar a sistematização das lições aprendidas para utilização na elaboração do plano seguinte.
10. Propor e discutir a socialização dos resultados para a comunidade.

Goiânia, aos 08 dias do mês de AGOSTO de 2017


Marcelo Luís Orticelli
Diretor Executivo


Jânio Francisco Ferrugem Gomes
Diretor Executivo


Raquel Figueiredo Alessandri Teixeira
Secretária de Estado de Educação, Cultura e Esporte

