

Governança da Educação

Protocolo de Implementação

Mediadores de Gestão Educacional



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Sumário

APRESENTAÇÃO / 3

INTRODUÇÃO / 5

SOBRE ESTE DOCUMENTO / 7

AGENDA DA EDUCAÇÃO 2025-2035 / 10

GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO / 14

Objetivos / 14

Princípios conceituais / 15

Papéis e responsabilidades das instâncias e atores envolvidos / 16

Reuniões da Governança da Educação / 17

O PDCA como método de gestão associado à Governança da Educação / 19

FUNCIONAMENTO DO CICLO DE GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO - VISÃO GERAL / 22

DETALHAMENTO DAS ETAPAS DA GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO PARA MEDIADOR DE GESTÃO EDUCACIONAL / 27

Etapa 1 – Compartilhamento de Metas e Planejamento / 27

Etapa 2 – Execução e Monitoramento / 33

Etapa 3 – Avaliação de Resultados e Correção de Rotas / 42

PRÓXIMOS CICLOS / 48

ANEXOS / 49

A Secretaria da Educação e o compromisso com a Governança da Educação

A educação pública é um compromisso coletivo e permanente. Para que possamos garantir o direito à aprendizagem e promover o desenvolvimento integral de cada estudante gaúcho, nossas decisões precisam ser orientadas por evidências, sustentadas por planejamento e construídas com diálogo entre todas as instâncias da rede estadual de educação.

Vivemos um contexto de rápidas transformações sociais, climáticas e tecnológicas, que desafia as redes de ensino a aprimorar continuamente seus modelos de gestão. Nesse cenário, a Governança da Educação se consolida como uma estratégia de aprendizagem organizacional que fortalece a cultura de responsabilidade compartilhada entre escolas, Coordenadorias Regionais de Educação (CRE), Órgão Central e a instância central de Governança do Estado. Ao organizar como a rede planeja, monitora e ajusta suas ações, a Governança garante que as decisões estejam conectadas aos dados e às necessidades reais dos territórios, promovendo alinhamento, coerência e foco no bem-estar e na aprendizagem dos estudantes.

Este documento nasce com o propósito de oferecer um guia orientador objetivo e acessível para gestores e equipes técnicas do Órgão Central, das CREs e das escolas. Ele reúne conceitos fundamentais, orientações práticas e o protocolo de implementação da Governança da Educação, alinhado às metas e compromissos estabelecidos na Agenda da Educação 2025–2035.

Sua construção foi profundamente marcada pelas experiências e lições aprendidas desde 2023, com o início da implementação do Circuito de Gestão - Programa Jovem de Futuro, com apoio do Instituto Unibanco, aprimorado em 2024 e que levou à estruturação e implementação da Governança da Educação em 2025. Este percurso evidenciou a importância de fortalecer rotinas de monitoramento, aprimorar o uso dos indicadores e garantir instrumentos comuns para apoiar as escolas, as CREs e o Órgão Central da Secretaria de Educação. Ao longo desse processo, realizamos escutas com gestores, equipes regionais, mediadores e profissionais das escolas, buscando compreender suas demandas reais, desafios cotidianos e necessidades de apoio. Este documento, portanto, reflete não apenas diretrizes técnicas, mas também a voz da rede, que contribuiu diretamente para aprimorar sua estrutura e torná-lo mais aderente à prática.

Esperamos que este material seja uma referência viva, continuamente consultada e utilizada por todos os profissionais da Rede Estadual Gaúcha. Que ele apoie a tomada de decisão orientada por evidências, fortaleça a cultura de colaboração e contribua para a construção de uma educação pública cada vez mais justa, equânime, inovadora e transformadora.

Raquel Teixeira

Secretária de Educação do Rio Grande do Sul

INTRODUÇÃO

A construção de uma educação pública de qualidade requer planejamento estratégico, compromisso coletivo e uma gestão orientada a resultados e pautada por evidências. É nesse contexto que a Governança da Educação se apresenta como um mecanismo estruturante para a implementação das políticas educacionais de garantia da aprendizagem dos estudantes da rede estadual do Rio Grande do Sul.

Governança é o conjunto de processos, interações e mecanismos por meio dos quais **múltiplos atores tomam decisões** e coordenam ações em diferentes níveis, visando à produção de resultados coletivos e ao interesse público. A Governança pressupõe um modelo de Gestão igualmente estruturado. Enquanto a *Governança* tem enfoque no processo decisório, a *Gestão* diz respeito à execução das decisões, à organização dos recursos e à condução das atividades operacionais para alcançar os objetivos definidos pela Governança.



Assim, a Governança da Educação do Estado do Rio Grande do Sul, iniciada em 2025, representa uma resposta estratégica para consolidar a coordenação da rede estadual, fortalecendo o processo de tomada de decisões baseadas em evidências e ampliando a capacidade de atuação conjunta.

A experiência do primeiro ano demonstrou a relevância desse modelo para sistematizar processos de monitoramento, análise e tomada de decisão em todas as instâncias — da escola à administração superior do estado. Mas para que essa coerência sistêmica se sustente ao longo do tempo, é fundamental estabelecer rotinas e procedimentos nítidos na gestão, bem como organizar instrumentos que orientem as ações cotidianas na escola e, simultaneamente, apoiem respostas estratégicas de estado em momentos de adversidade.

Nesse sentido, os protocolos criados reúnem os principais elementos que estruturam a Governança da Educação: sua arquitetura e dinâmica, a organização das reuniões e a sua articulação com o modelo de gestão estruturado nas etapas de compartilhamento de metas e planejamento, execução e monitoramento, e avaliação de resultados e correção de rotas. Além disso, incluem orientações práticas, roteiros e sugestões de condução para apoiar gestores das diferentes instâncias em cada momento do ano letivo, contribuindo para o fortalecimento contínuo da rede estadual de educação.

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Por que ele foi criado?

Este documento foi criado com o propósito de apoiar a implementação e a sustentabilidade da Governança da Educação. Os protocolos aqui apresentados constituem a tradução operacional do Ciclo de Governança, explicitando os focos de atuação e os campos de responsabilidade de cada instância. Considerando o funcionamento sistêmico da Rede, foram elaborados quatro protocolos — um para cada ator que compõe a arquitetura de Governança, a saber:

ÓRGÃO CENTRAL	EQUIPE GESTORA DAS CRES	MEDIADORES DE GESTÃO EDUCACIONAL	EQUIPE GESTORA DAS ESCOLAS
Este protocolo apresenta as diretrizes, orientações estratégicas e os instrumentos necessários para organizar o Ciclo de Governança e apoiar CREs e escolas ao longo do ano, garantindo a coerência sistêmica e a articulação entre as instâncias.	Este protocolo reúne orientações que vão fortalecer a gestão das CREs, a sua relação com o Órgão Central e com as escolas, de modo a garantir a ação coordenada nos territórios, respeitando as diferentes realidades e contextos.	Este protocolo reúne orientações, roteiros e instrumentos de análise para apoiar a atuação dos mediadores de gestão educacional junto às escolas, contribuindo para o alinhamento das práticas de gestão e o fortalecimento do apoio aos gestores escolares.	Este protocolo reúne orientações para fortalecer a gestão escolar, disponibilizando passos, modelos, roteiros e instrumentos assertivos para planejar, executar, acompanhar e ajustar as ações ao longo do ano.

Embora separados por ator, estes protocolos foram concebidos de forma integrada, garantindo que todos operem com a mesma lógica, referenciais e com os mesmos instrumentos. Essa visão sistêmica é essencial para fortalecer a coerência entre instâncias, qualificar a execução e assegurar maior eficiência e eficácia na implementação das políticas educacionais. O resultado esperado é que o uso deste material gere:

- Mais alinhamento entre escolas, CREs e Órgão Central;
- Decisões fundamentadas em evidências, a partir do monitoramento dos indicadores oficiais;
- Uma rede mais coesa, resiliente e comprometida com equidade e excelência;
- Rotinas estruturadas que facilitem a organização do trabalho e o acompanhamento contínuo dos resultados.

Como este documento pode ser utilizado no dia a dia da rede?

Este documento foi elaborado para apoiar diretamente o trabalho dos **Mediadores de Gestão Educacional**, oferecendo orientações práticas e referências que podem ser utilizadas ao longo de todas as etapas do Ciclo de Governança da Educação. Ele também serve como material de apoio para equipes gestoras das escolas, das CREs, do Órgão Central e demais profissionais que desejem compreender o funcionamento do processo de Governança.

O conteúdo foi organizado para facilitar o uso no cotidiano da gestão, permitindo consultas rápidas em momentos-chave do ano letivo. Por isso, ele funciona como uma referência viva, que pode — e deve — ser acessado durante o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação dos resultados. A seguir, alguns exemplos de como utilizar este protocolo no dia a dia:



Antes das reuniões de planejamento (janeiro/fevereiro/março): consulte a Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento para apoiar a preparação do diagnóstico situacional e do plano das escolas, utilizando os instrumentos previstos.



Para se preparar para as reuniões da Governança (E3 e E5): consulte a seção Reuniões da Governança da Educação, onde você encontrará a rotina mensal das reuniões, seus objetivos e as orientações gerais para cada encontro. Os modelos de ata e sugestões de organização das reuniões estão disponíveis nos Anexos, para apoiar a preparação e o registro das discussões.



Durante a Etapa de Execução e Monitoramento: utilize as orientações deste protocolo para apoiar a análise dos dados, identificar necessidades e orientar decisões ao longo do ano.



Ao receber novos membros na equipe: encaminhe este documento como leitura de base para que compreendam rapidamente como funciona a Governança e quais são suas responsabilidades.



Para parceiros institucionais ou técnicos que apoiam os mediadores: use o protocolo como referência para explicar as rotinas de Governança, os instrumentos envolvidos e a lógica do trabalho orientado por evidências.

O que você encontrará aqui

Este documento está organizado para facilitar a consulta rápida e orientar a atuação dos Mediadores de Gestão Educacional ao longo do ano. Cada seção foi pensada para orientar, de forma prática, o que fazer em cada momento do Ciclo e onde encontrar o conteúdo e os materiais necessários para cada etapa. A seguir, uma visão geral da estrutura e da lógica de navegação:

Se você precisa entender **o propósito da Governança da Educação e sua conexão com a Agenda 2025-2035**, consulte os capítulos *“A Secretaria da Educação e o compromisso com a Governança da Educação”* e *“Agenda da Educação 2025-2035”*. Neles você encontrará o posicionamento institucional, os objetivos estratégicos e o papel da Governança na rede.

Se você quer compreender **o que é o Ciclo de Governança e como ele funciona**, vá para os capítulos *“Governança da Educação”* e *“Funcionamento do Ciclo de Governança da Educação - visão geral”*. Estes capítulos apresentam os princípios, a lógica do PDCA, os papéis e responsabilidades gerais das diferentes instâncias e dos atores, a temporalidade anual e a relação entre reuniões e etapas.

Se você precisa saber **como os Mediadores devem se organizar no planejamento**, acesse o capítulo *“Etapa 1 - Compartilhamento de Metas e Planejamento”*. Ele traz:

- O papel do Mediador nessa etapa;
- O que o Mediador precisa fazer;
- O passo a passo detalhado;
- Modelos para o Diagnóstico Situacional, Plano Anual de Ações e Metas e roteiros.

Se você já passou pelo planejamento e está **acompanhando as ações durante o ano letivo**, consulte a seção *“Etapa 2 - Execução e Monitoramento”*. Lá você encontrará:

- As ações que devem ocorrer mês a mês;
- Orientações para análise dos indicadores;
- Modelos de atas, relatórios e devolutivas.

Se você está no momento de **realizar o fechamento do trimestre**, basta acessar a *“Etapa 3 - Avaliação de Resultados e Correção de Rotas”*. Essa seção apresenta:

- Orientações para desenvolver a Avaliação de Resultados, no fechamento de um trimestre;
- Passo a passo para a Correção de Rotas do Plano Anual de Ações e Metas;
- Instrumentos de análise e roteiros reflexivos.

Se você busca **os instrumentos completos**, todos os modelos necessários estão organizados nos Anexos ao final do documento.

AGENDA DA EDUCAÇÃO 2025-2035

A Agenda da Educação do RS 2025-2035 surge em um contexto marcado por desafios e oportunidades. O Rio Grande do Sul possui um legado educacional importante, com elevados índices em termos de nível socioeconômico, escolaridade média e alfabetização de adultos em relação ao restante do Brasil. Os indicadores educacionais melhoraram na última década, a escolaridade dos professores é alta e o nível de aprendizagem ao final da educação básica está entre os melhores do país. Há também, uma forte tradição de educação profissional e técnica.

Apesar dos avanços, a velocidade de melhoria no período é insuficiente. Existem lacunas e desigualdades desde a pré-escola e alfabetização. Há um desafio substancial na atração da carreira docente. O Ensino Médio enfrenta desafios de atratividade, com altos índices de infrequência, evasão, abandono e reprovação. Os desafios de aprendizagem, saúde mental, motivação e infraestrutura foram agravados pela crise climática. Conseqüentemente, os resultados de proficiência da rede, medidos pelo SAEB, não se refletem no IDEB no Ensino Médio, que fica abaixo da média nacional.

Considerando o legado e as fragilidades, e os desafios e oportunidades externas (eventos climáticos, crise de saúde mental, necessidade de jovens trabalharem em idade escolar, novos marcos legais, alinhamentos federativos, pactos com a sociedade civil, demandas produtivas e inteligência artificial), surgiram quatro questões centrais para a revisão da estratégia da rede estadual:

- Como aumentar a velocidade da melhoria educacional sem deixar ninguém para trás?
- Como transformar a oferta educacional na intensidade necessária para formar jovens com as competências educacionais requeridas por um mundo em constante transformação?
- Como tornar a comunidade e a estrutura escolar resilientes frente às crises climáticas?
- Como dotar o Rio Grande do Sul de uma rede de ensino coesa e eficiente, capaz de alavancar a educação em 10 anos?

A missão da Secretaria Estadual da Educação é “Garantir Educação de qualidade para todos de forma inclusiva e equitativa”, com a visão de futuro de que em 2035 a educação gaúcha seja uma “educação de alta qualidade, que prepara todos os jovens para um mundo em transformação”. De forma a materializar esta visão, as metas mobilizadoras são: 1) ter todos os segmentos da educação avaliados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) entre os 3 melhores do país e 2) mais de 90% dos jovens com oportunidades de educação e trabalho.

Sendo assim, os objetivos da Agenda da Educação 2025-2035 são direcionados para uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, alinhada aos desafios e demandas da sociedade. Os objetivos são divididos em finalísticos e habilitadores e cada um possui metas associadas. Os objetivos habilitadores visam criar condições de gestão e organização, incorporando novas tecnologias e inteligência artificial. Já os objetivos finalísticos descrevem, de forma qualitativa, os principais resultados relacionados à visão de futuro da Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul.

Figura 1 - Mandala da Agenda da Educação 2025-2035





Visando a alcançar os objetivos finalísticos e com foco nas metas mobilizadoras e resultados, a Agenda da Educação do RS 2025-2035 possui uma série de indicadores de resultados com metas para 2025, 2030 e 2035:

Figura 2 - Painel de Indicadores de Resultados e Metas

INDICADOR	BASELINE	METAS			REFERÊNCIA
		2025	2030	2035	
META MOBILIZADORA: Mais de 90% dos jovens com oportunidades de educação e trabalho					
Taxa de jovens nem-nem	12,6 (2023)	11,7	9,7	8 (redução de 36,6%)	PNAD
META MOBILIZADORA: IDEB entre os 3 melhores do Brasil					
IDEB no EF I - rede pública	5,8 (2023)	6,1	6,6 (2031)	6,7	IDEB
IDEB no EF II - rede pública	4,7 (2023)	5,2	6,1 (2031)	6,3	
IDEB no EM - rede estadual	3,9 (2023)	4,8	5,4 (2031)	5,5	
Aprendizagem					
Proporção de alunos alfabetizados no 2º ano do EF I	63,4 (2023)	69	80	90	SAEB
Proporção de alunos com aprendizagem adequada - EF I	67,8 (2021)	70	75	80	
Proporção de alunos com aprendizagem adequada - EF II	42,9 (2021)	46	57	65	
Proporção de alunos com aprendizagem adequada - EM	38,7 (2021)	42	51	60	
Reduzir desigualdades					
Diferencial na aprendizagem adequada por INSE EF II *	2,8 (2023)	2,6	1,7	1,4	SAERS
Diferencial na aprendizagem adequada por INSE EM *	2,1 (2023)	1,8	1,5	1,3	SAEB
Diferencial na aprendizagem adequada por raça EF II **	2,0 (2021)	1,9	1,6	1,4	
Diferencial na aprendizagem adequada por raça EM **	2,9 (2021)	2,5	2,0	1,4	
Idade certa					
Frequência à creche	43,7% (2023)	48%	52%	57%	PNAD
Frequência à pré-escola	88,2% (2023)	93,0%	100,0%	100,0%	
Frequência líquida no EM	70,6% (2023)	74,0%	81,0%	86,0%	
Jovens na economia					
Percentual de matrículas do ensino técnico e profissional em relação ao ensino médio	30,5 (2023)	34	44	50	Censo Escolar

Em síntese, a Agenda da Educação do Rio Grande do Sul para 2025-2035 é uma resposta estruturada e ousada aos desafios emergentes e históricos da educação no estado. Com base em um legado significativo, mas consciente das fragilidades acentuadas por crises recentes — especialmente a climática —, a proposta articula um conjunto robusto de objetivos, estratégias e metas voltadas à equidade, qualidade e inovação.

Ao assumir uma visão de futuro centrada na transformação com justiça social, a Secretaria de Educação RS propõe não apenas a melhoria dos indicadores educacionais, mas a construção de uma rede escolar resiliente, inclusiva e alinhada com as demandas contemporâneas da sociedade e do mundo do trabalho. A educação gaúcha, portanto, se coloca diante de uma década decisiva, em que o compromisso coletivo com a aprendizagem e o bem-estar das novas gerações será o motor para um desenvolvimento humano e social mais justo e duradouro.



Acesse na íntegra o documento: educacao.rs.gov.br/documentos-orientadores

GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO

A Governança da Educação do Rio Grande do Sul é o método de organização do processo decisório da educação gaúcha. Ela está estruturada em Ciclos de Governança compostos por reuniões mensais (E5, E4, E3, E2, ETG e E1) com monitoramento de indicadores e ajustes de atuação a partir das evidências. A cada trimestre letivo, o processo se aprofunda na avaliação dos resultados das aprendizagens e na correção de rotas, orientando a revisão dos Planos Anuais de Ações e Metas¹ e das estratégias pedagógicas e operacionais. Todo o movimento é guiado pelas prioridades da Agenda da Educação 2025–2035 e pelas normas vigentes da Secretaria de Educação, assegurando alinhamento estratégico e foco na aprendizagem dos estudantes.

Ele conecta, de forma articulada, as escolas, as Coordenadorias Regionais de Educação (CREs), o Órgão Central da Secretaria de Educação e o nível estratégico da instância central de Governança do Estado, garantindo coerência entre diretrizes, decisões e ações.

Mais do que um calendário fixo de reuniões, o Ciclo de Governança é um método de tomada de decisão orientado por evidências, que estrutura o planejamento anual, a execução, e os ajustes de rota necessários para a melhoria contínua da aprendizagem e da permanência dos estudantes. Cada reunião do Ciclo alimenta a seguinte, formando um processo integrado que fortalece o uso de dados, a colaboração entre instâncias e a capacidade de resposta da Rede para implementar melhorias e enfrentar os problemas identificados ao longo do processo.

Objetivos da Governança da Educação

- Alinhar estratégias, metas e práticas entre as diferentes instâncias da rede, visando coerência entre planejamento, execução e avaliação;
- Aprimorar a qualidade da gestão educacional, por meio de processos sistemáticos de acompanhamento, análise de dados e correção de rotas com base em evidências;

¹ O Conforme o Art. 4º, inciso II da Lei nº 16.088, de 10 de janeiro de 2024 (RS), que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino nas Escolas Públicas Estaduais, o Plano Anual de Ações e Metas é instrumento de apoio ao planejamento, monitoramento e avaliação das ações e projetos implementados nas unidades escolares.

- Promover uma cultura de corresponsabilidade, em que cada instância compreende seu papel e contribui para o alcance dos resultados educacionais do Estado;
- Fortalecer a tomada de decisão baseada em evidências, utilizando indicadores oficiais e registros institucionais para orientar o planejamento e decisões;
- Estimular o diálogo e a colaboração entre gestores, técnicos e equipes escolares, favorecendo o compartilhamento de boas práticas e soluções coletivas;
- Consolidar um ciclo contínuo de melhoria, em que os resultados de cada período retroalimentam o planejamento seguinte, promovendo a aprendizagem institucional e a sustentabilidade das políticas educacionais.

Princípios conceituais

Os princípios conceituais que orientam a Governança da Educação representam a visão de gestão desejada para toda a rede estadual. Eles funcionam como referências que guiam decisões, práticas e rotinas, garantindo coerência entre escolas, CREs e Órgão Central.

<p>Foco no desenvolvimento pleno e integral do estudante</p>	<p>Acesso, permanência na escola, conclusão da Educação Básica com as aprendizagens e o desenvolvimento pleno e integral do estudante: esse é o foco primordial de todas as nossas ações.</p>
<p>Corresponsabilidade e cooperação</p>	<p>Escolas, CREs e Órgão Central da SEDUC têm responsabilidades específicas e complementares e atuam de forma articulada, garantindo alinhamento institucional e o compromisso coletivo.</p>
<p>Cultura de aprendizagem e transparência</p>	<p>A Governança é também um processo formativo e de aprendizado permanente para gestores e equipes. O compartilhamento de dados e práticas fortalece a aprendizagem institucional e os registros contínuos das ações garantem transparência, memória institucional e assertividade nas decisões.</p>
<p>Planejamento integrado e melhoria contínua</p>	<p>Os Planos Anuais de Ações e Metas são instrumentos estratégicos para a concretização dos objetivos da Agenda da Educação do Rio Grande do Sul 2025-2035. Os Planos das diferentes instâncias devem ser integrados e coerentes entre si. O monitoramento, acompanhamento e aperfeiçoamento das ações destes planos garantem uma gestão educacional mais eficiente.</p>
<p>Gestão baseada em evidências e busca pela equidade</p>	<p>Decisões e prioridades baseadas em evidências são primordiais para orientar as ações. Identificar desigualdades de acesso, de permanência e de rendimento dos estudantes, compreender suas causas e construir estratégias de enfrentamento desses problemas, para promoção da equidade, é fundamental na gestão educacional.</p>

Papéis e responsabilidades das instâncias e atores envolvidos

A seguir, são descritas, de maneira sintética, as principais atribuições de cada instância e as responsabilidades de cada ator que integra a Governança da Educação.

INSTÂNCIA CENTRAL DE GOVERNANÇA DO ESTADO

Principais atribuições: assegurar condições políticas, institucionais e operacionais para a implementação do Ciclo de Governança, definir as estratégias da instância central de Governança do Estado para a educação, monitorar o cumprimento dos objetivos finalísticos da Agenda da Educação 2025-2035 e direcionar as estratégias e os encaminhamentos para a rede estadual de educação.

Cargo	Responsabilidades
Governador(a)	Coordenar as ações da Governança da Educação; definir prioridades estratégicas; e liderar o processo e a tomada de decisão, considerando a visão sistêmica da instância central de Governança do Estado.

ÓRGÃO CENTRAL DA SEDUC

Principais atribuições: definir diretrizes estratégicas, consolidar resultados estaduais, apoiar tecnicamente a rede e garantir coerência na implementação da política.

Cargo	Responsabilidades
Secretária(o) da Educação	Definir orientações estratégicas e prioridades da instância de Governança do Estado; acompanhar resultados globais da rede.
Secretária(o) Adjunta(o)	Coordenar a execução das políticas estratégicas; supervisionar e apoiar a implementação da Governança da Educação.
Subsecretários(as)	Orientar a implementação das políticas públicas, supervisionar áreas técnicas e produzir orientações, relatórios e análises para subsidiar decisões.
Coordenador(a) do Núcleo de Governança da Educação	Coordenar e orientar acerca dos processos necessários à implementação da Governança da Educação; consolidar indicadores; apoiar tecnicamente CREs e demais setores do Órgão Central no que se refere à Governança da Educação.

COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO (CRE)

Principais atribuições: orientar, apoiar e acompanhar escolas, consolidar diagnósticos regionais e promover o alinhamento territorial do Ciclo.

Cargo	Responsabilidades
Coordenador(a) Regional	Liderar o acompanhamento das escolas e garantir alinhamento regional às diretrizes do Órgão Central da SEDUC.
Chefias de Divisão	Apoiar tecnicamente escolas e mediadores de gestão educacional; consolidar análises regionais.
Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Educacional	Coordenar os mediadores de gestão educacional, consolidar análises, realizar monitoramento interno da CRE e articular devolutivas e alinhamentos com escolas e Órgão Central.
Mediador(a) de Gestão Educacional	Acompanhar e articular alinhamentos entre escolas e CRE; apoiar planejamento, monitoramento e devolutivas às escolas de sua responsabilidade.

EQUIPE GESTORA DA ESCOLA

Principais atribuições: elaborar e executar o Plano Anual de Ações e Metas, mobilizar a comunidade escolar para a melhoria da aprendizagem e permanência dos estudantes e registrar as informações nos sistemas de referência.

Cargo	Responsabilidades
Diretor(a) Escolar	Liderar o processo de gestão escolar, garantir execução das ações e mobilizar a equipe.
Vice-diretor(a)	Apoiar o diretor nos processos de análise, planejamento e acompanhamento das ações.
Supervisor(a)	Acompanhar e apoiar docentes no desenvolvimento das ações e indicadores de monitoramento, e subsidiar decisões de gestão.
Orientador(a) Escolar	Acompanhar as trajetórias dos estudantes e os indicadores de monitoramento, incidindo na permanência na escola e subsidiar decisões da gestão.
Secretário(a) escolar	Organizar e garantir a preservação de documentos, assegurar o registro e a atualização periódica dos dados da unidade escolar nas plataformas e sistemas de gestão da rede e orientar estudantes, famílias e profissionais em procedimentos relacionados à documentação escolar.

Reuniões da Governança da Educação

As reuniões da Governança da Educação organizam, de forma sistemática, a análise dos indicadores oficiais e o acompanhamento dos resultados da rede estadual. Elas constituem o principal espaço de alinhamento, reflexão e tomada de decisão ao longo do ano, conectando escolas, CREs, Órgão Central e a instância central de Governança do Estado.

O ponto de partida do Ciclo é a elaboração dos Planos Anuais de Ações e Metas, construídos a partir do diagnóstico situacional de cada instância e das metas compartilhadas. A execução desses Planos ocorre ao longo do ano, especialmente no cotidiano das escolas e das CREs. As informações produzidas com a evolução da execução e o monitoramento dos indicadores são discutidas em cada instância e aprofundadas nas reuniões junto ao Órgão Central e a instância central de Governança do Estado, retornando com orientações para apoiar o replanejamento local — formando assim um processo contínuo de melhoria.

Em dois momentos do ano, há a análise dos resultados e a indicação de correção de rotas nos Planos, se necessário, com o objetivo de verificar os desafios e avanços da rede e seguir na promoção de melhorias contínuas.

Para organizar esse fluxo, o Ciclo de Governança está dividido em níveis, apresentados a seguir em ordem decrescente, do estratégico ao nível da escola:

E1 – Nível Estratégico

Governador(a), Lideranças do Órgão Central da SEDUC² e Coordenadores(as) Regionais de Educação.

² **Lideranças do Órgão Central da SEDUC:** Secretário(a), Secretário(a) Adjunto(a), Subsecretários(as) e Coordenadores(as) de Assessoria do Gabinete.

E2

Lideranças do Órgão Central da SEDUC - Secretário(a), Secretário(a) Adjunto(a), Subsecretários(as) e Coordenadores(as) de Assessoria do Gabinete.

ETG – Encontro Tático de Governança

Lideranças do Órgão Central da SEDUC e Coordenadores(as) Regionais de Educação.

E3

Lideranças da CRE³ e Diretores(as) de Escola.

E4

Lideranças da CRE - Coordenador(a) Regional de Educação, Coordenador(a) Regional de Educação Adjunto(a), Chefias de Divisão, Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Educacional.

E5⁴

Equipe Gestora da Escola: Diretor(a), Vice-Diretor(a), Supervisor(a), Orientador(a) e Secretário(a) Escolar.

Cada um desses níveis realiza reuniões em momentos específicos do mês, conforme o calendário organizado pelo órgão central. A lógica temporal contribui para que a análise dos dados progrida em camadas, iniciando nas escolas e avançando até o nível estratégico da instância central de Governança do Estado.

ORGANIZAÇÃO DAS REUNIÕES DA GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO		
Semana do mês	Nível da Educação (E)	Objetivo principal
1ª semana	E5 - Equipe Gestora da Escola	Analisar resultados, revisar o Plano Anual de Ações e Metas e propor ações de melhoria.
	E4 - Lideranças da CRE	Analisar os resultados das escolas sob sua responsabilidade, aprofundar a leitura dos indicadores, identificar padrões e desafios territoriais e consolidar subsídios para o diálogo regional.
	E3 - Lideranças da CRE e Diretores	Compartilhar resultados regionais de acordo com os indicadores, discutir desafios e pactuar estratégias conjuntas.
2ª semana	E2 - Lideranças do Órgão Central	Analisar resultados, encaminhar demandas e estabelecer orientações (E2); dialogar sobre resultados, alinhar encaminhamentos e consolidar análises regionais (ETG); e deliberar sobre decisões estratégicas da instância central de Governança do Estado (E1). As orientações pactuadas nessas instâncias retornam em forma de devolutivas e apoios para CREs e escolas, garantindo que o esforço de registro e análise realizado na ponta resulte em decisões concretas.
	ETG - Lideranças do Órgão Central e Coordenadores(as) Regionais	
	E1 - Governador(a), Lideranças do Órgão Central e Coordenadores(as) Regionais	

³ **Lideranças da CRE:** Coordenador(a) Regional de Educação, Coordenador(a) Regional de Educação Adjunto(a), Chefias de Divisão, Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Educacional.

⁴ Nas Escolas de Apoio Intensivo é recomendado que o Mediador de Gestão Educacional acompanhe a E5 para apoiar a equipe gestora da escola.

Além dessas reuniões, cada instância pode organizar reuniões internas de trabalho, preferencialmente semanais, com o objetivo de preparar informações, alinhar equipes, organizar encaminhamentos e apoiar a execução das ações previstas. Essas reuniões não integram a estrutura formal do Ciclo, mas constituem práticas de organização interna que fortalecem a qualidade das análises e das decisões ao longo do processo.

Importante ressaltar que a Governança da Educação utiliza um conjunto de **indicadores oficiais** para orientar o planejamento, o monitoramento e a tomada de decisões em todos os níveis da rede. Esses indicadores permitem acompanhar o desempenho das escolas e das CREs, identificar avanços e desafios ao longo do ano letivo e subsidiar ajustes nos Planos Anuais de Ações e Metas, garantindo que as estratégias estejam alinhadas às metas da rede e às necessidades reais dos estudantes e equipes.

Os indicadores monitorados — **Frequência dos Estudantes, Aulas Dadas, Notas dos Estudantes e Execução de Recursos do Agiliza** — orientam análises e decisões ao longo do ano. Eles são disponibilizados nos sistemas oficiais da Secretaria de Educação, permitindo que as equipes consultem regularmente, de modo a possibilitar o acompanhamento contínuo e os ajustes necessários.

Além destes, o Órgão Central poderá incorporar outros indicadores complementares e/ou qualificar os indicadores primários, de acordo com a evolução da política de monitoramento, os avanços tecnológicos na gestão de dados, as necessidades estratégicas identificadas e as demandas da Agenda da Educação 2025–2035. Essa flexibilidade permite que o Ciclo responda a emergências, variações contextuais e focos específicos de melhoria.

O PDCA como método de gestão associado à Governança da Educação

A fim de garantir que a Governança da Educação se traduza em tomadas de decisão efetivas e coerentes se faz necessária a implementação de método de gestão alinhado a seus princípios e que reforce estratégias baseadas em evidências. Assim, a aplicação do método de gestão **PDCA — Planejar, Executar, Checar e Agir** — se mostra como ferramenta eficaz na implementação dos princípios e estratégias. Enquanto a Governança define o rumo e assegura legitimidade; a gestão executa, aprende e entrega resultados. O PDCA opera como o motor contínuo de melhoria, conectando decisão estratégica à execução cotidiana, dando suporte e organizando o trabalho das escolas, CREs e do Órgão Central de forma contínua, garantindo alinhamento entre metas, ações, monitoramento e ajustes. Ele é uma das bases da dinâmica do Ciclo e orienta como cada instância transforma evidências em ações concretas.

Figura 3 - O PDCA no Ciclo de Governança da Educação



Compartilhamento de Experiências: Processo de troca de práticas, aprendizados e soluções entre escolas, CREs e Órgão Central ao longo de todo o ciclo.

Além dessas três etapas formais, o Compartilhamento de Experiências é transversal e ocorre de maneira contínua entre escolas, CREs e Órgão Central. Essa troca permanente de práticas, aprendizados e soluções fortalece o aprendizado institucional da rede, amplia a capacidade de resposta das equipes e favorece a disseminação de estratégias que funcionam em diferentes contextos. Ao compartilhar resultados, métodos e evidências, os gestores potencializam o impacto de suas ações e contribuem para que soluções bem-sucedidas possam inspirar os planos de ação de outras unidades.

1. PLANEJAR (P)

Define metas, prioridades, ações, prazos e responsáveis, a partir de evidências e das diretrizes da Seduc. Na prática, isso acontece na Etapa 1 – Compartilhamento de Metas e Planejamento, quando a CRE e as escolas elaboram o diagnóstico situacional e o Plano Anual de Ações e Metas.

Exemplo: ao se preparar para uma reunião de E5 com a escola, o mediador analisa os indicadores e identifica que a frequência no ano anterior estava boa, mas houve um aumento no número de estudantes abaixo da média em Matemática no Ensino Médio. A partir dessa leitura inicial, apoia a equipe diretiva no desenho de uma ação de melhoria da Matemática, que é inserida no planejamento da escola. O mediador também observa que essa mesma questão do aprendizado em Matemática se repete em outras escolas que acompanha, compartilhando essa informação com a equipe gestora da CRE. A Regional, completando seu diagnóstico baseado em evidências, inclui em seu Plano uma ação de fortalecimento do componente de Matemática para as escolas da CRE.

2. EXECUTAR (D)

Coloca em prática o que foi planejado: execução das ações, mobilização da equipe, uso de recursos, acompanhamento pedagógico e administrativo. Essa fase ocorre durante todo o ano, dentro da Etapa 2 – Execução e Monitoramento.

Exemplo: durante uma Visita Técnica à escola, o mediador conduz uma conversa orientada com a equipe gestora, promovendo escuta ativa sobre os desafios enfrentados e analisando, em conjunto com a equipe escolar, os indicadores de monitoramento, os registros pedagógicos e o andamento da estratégia de melhoria da Matemática, já em curso. A partir desse diálogo, apoia a escola na organização das ações previstas no Plano de Ação, esclarece dúvidas e contribui com orientações que auxiliem a qualificar o acompanhamento das aprendizagens, respeitando o contexto e as decisões da equipe escolar.

3. CHECAR (C)

Ainda na Etapa 2 – Execução e Monitoramento, acompanha se as ações previstas foram realizadas e quais são os seus impactos nos indicadores: Frequência dos Estudantes, Aulas Dadas e Execução dos Recursos do Agiliza. Inclui as reuniões mensais E5, E4, E3, ETG, E2 e E1, nas quais são feitas as devolutivas e consolidados os avanços e desafios. Ao final de cada trimestre, também ocorre a Etapa 3 – Avaliação de Resultados e Correção de Rotas, momento para uma parada reflexiva, em que também são analisadas as notas dos estudantes.

Exemplo: nos encontros subsequentes, o mediador retoma os encaminhamentos pactuados com a escola e verifica, junto à equipe, se as ações combinadas foram implementadas. Analisa a evolução dos indicadores e discute se as estratégias adotadas estão produzindo os efeitos esperados, registrando avanços, dificuldades e aprendizados identificados ao longo do período.

4. AGIR (A)

Realiza ajustes e correções de rota com base nas análises anteriores, revisando prioridades e atualizando o Plano para o próximo período. Esse processo se intensifica ao final de cada trimestre, na Etapa 3 – Avaliação de Resultados e Correção de Rotas, quando os Planos Anuais são revisados e atualizados.

Exemplo: com base nas evidências analisadas, o mediador apoia a escola na revisão das ações do seu Plano, estimulando ajustes e correções de rotas, principalmente nas estratégias que não alcançaram os resultados esperados, e fortalecendo aquelas que apresentaram maior efetividade. Considera, para isso, as orientações estratégicas do Órgão Central e da CRE para o próximo ciclo. Esse processo ocorre de forma dialógica e corresponsável, contribuindo para o aprimoramento das práticas e ações da escola.

FUNCIONAMENTO DO CICLO DE GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO - VISÃO GERAL

O fluxograma a seguir apresenta como essas etapas se articulam com as reuniões mensais do Ciclo (E5, E4, E3, ETG, E2 e E1), destacando o fluxo de informações, devolutivas e orientações entre escolas, CREs, Órgão Central e a instância central do Governo do Estado. Esse encadeamento garante que as análises, decisões e ajustes realizados ao longo do mês fluam de forma coerente entre os níveis, apoiando ações locais com base em diagnósticos precisos e orientações sistêmicas.

Figura 4 - Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento

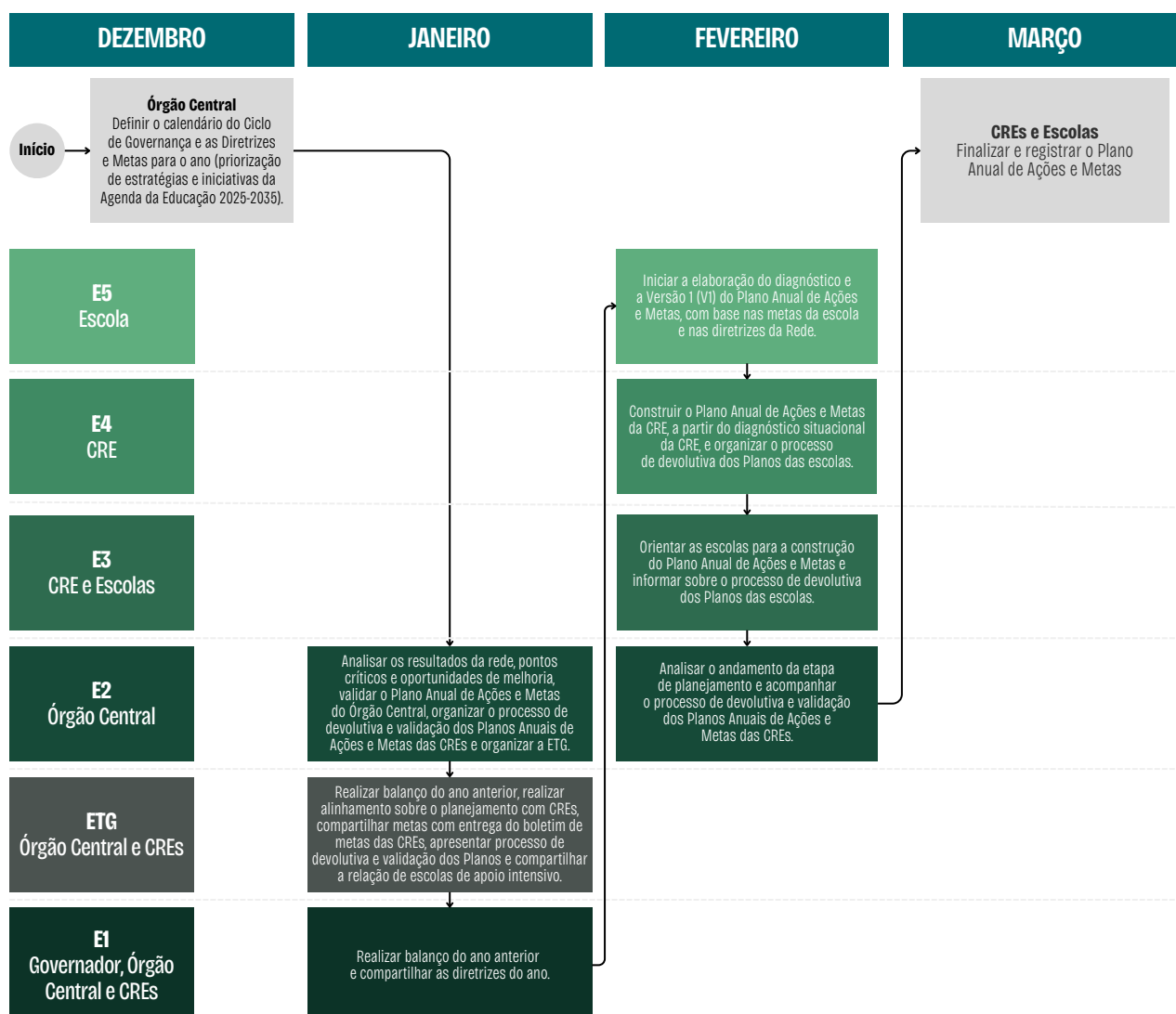


Figura 5 - Etapa de Execução e Monitoramento

MARÇO	ABRIL	MAIO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	NOVEMBRO
E5 Escola	Analisar os dados consolidados sobre a execução do Plano da escola e os seus indicadores de monitoramento, identificando avanços e lacunas e validando a consistência dos registros e ações planejadas.					
E4 CRE	Acompanhar continuamente os registros e ações das escolas, analisar os indicadores de monitoramento da CRE e de seu conjunto de escolas, consolidar demandas de responsabilidade da CRE e do Órgão Central, além de organizar mediadores e agendas de acompanhamento das escolas.					
E3 CRE e Escolas	Analisar os indicadores de monitoramento das escolas, identificar avanços e lacunas, validar a consistência dos registros e ações planejadas e promover o compartilhamento de experiências e boas práticas entre as escolas.					
E2 Órgão Central	Analisar dados consolidados sobre os indicadores de monitoramento, indicar escolas e CREs que precisarão de acompanhamento específico na reunião E1 e identificar gargalos sistêmicos.					
ETG Órgão Central e CREs	Analisar os indicadores de monitoramento, identificar e dialogar sobre desafios sistêmicos, alinhar sobre diretrizes e orientações, compartilhar experiências entre CREs e dar devolutiva sobre demandas fora da governabilidade da CRE.					
E1 Governador, Órgão Central e CREs	Monitorar o desempenho dos indicadores, compartilhar experiências que levaram aos resultados observados (positivas e negativas), direcionar estrategicamente e definir encaminhamentos sobre os resultados para o Órgão Central, CREs e escolas.					

Figura 6 - Etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas

	JUNHO	OUTUBRO
E5 Escola	Analisar os dados consolidados sobre a execução do Plano da escola e os seus indicadores de monitoramento. Organizar a análise do trimestre e verificar a incidência das ações. Apresentar a Etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas para a equipe e definir cronograma das reuniões do período.	
E4 CRE	Consolidar os dados regionais do trimestre, identificar as escolas que necessitam de apoio diferenciado, preparar materiais e orientações para apoiar as escolas no processo de correção de rotas dos Planos e revisar o Plano Anual de Ações e Metas da CRE.	
E3 CRE e Escolas	Analisar os indicadores de monitoramento e da execução dos Planos, verificar os avanços e desafios das escolas, alinhar sobre as reorientações estratégicas e prioridades para o próximo ciclo e compartilhar experiências sobre a etapa de correção de rotas entre as escolas.	
E2 Órgão Central	Identificar gargalos sistêmicos, analisar dados consolidados sobre a execução dos Planos, analisar os indicadores de monitoramento, indicar escolas e CREs que precisarão de acompanhamento específico na reunião E1, alinhar sobre as reorientações estratégicas e prioridades do próximo ciclo, e validar os ajustes no Plano Anual de Ações e Metas do Órgão Central.	
ETG Órgão Central e CREs	Analisar os indicadores de monitoramento e da execução dos Planos, identificar e dialogar sobre desafios sistêmicos, alinhar sobre as reorientações estratégicas e prioridades para o próximo ciclo, compartilhar experiências sobre a etapa de correção de rotas entre as CREs e dar devolutiva sobre demandas fora da governabilidade da CRE.	
E1 Governador, Órgão Central e CREs	Monitorar o desempenho dos indicadores, compartilhar experiências que levaram aos resultados observados (positivas e negativas), direcionar estrategicamente e definir encaminhamentos sobre os resultados para o Órgão Central, CREs e escolas, com foco na correção de rotas e prioridades do próximo ciclo.	Retorna para a execução

Em cada etapa, as três instâncias — Órgão Central, CREs e escolas — possuem ações principais que são detalhadas nos seus protocolos específicos, de forma a apoiar a implementação prática durante o ano. Os quadros-resumo abaixo apresentam esses aspectos de maneira geral, sintetizando o papel de cada instância no desenvolvimento do Ciclo de Governança.

Etapa 1 – Compartilhamento de Metas e Planejamento

FOCO DA ETAPA	
Órgão Central	Elabora o calendário do Ciclo de Governança.
	Define e compartilha as diretrizes e prioridades anuais da política educacional, orientando a elaboração dos Planos Anuais de Ações e Metas das CREs e escolas.
	Elabora o diagnóstico situacional, garantindo que todas as decisões de planejamento estejam baseadas em evidências.
	Elabora o Plano Anual de Ações e Metas do Órgão Central e disponibiliza-o para as CREs e escolas, fortalecendo a transparência e a corresponsabilidade.
	Realiza encontros de alinhamento com CREs.
	Organiza encontro formativo para escolas.
	Define escolas de apoio intensivo e respectivas orientações.
Realiza devolutiva, valida os Planos Anuais de Ações e Metas das CREs e garante a coerência sistêmica.	
CRE	Compartilha as metas da Regional, articulando as expectativas e compromissos de desempenho.
	Elabora o diagnóstico situacional da CRE, garantindo que todas as decisões de planejamento estejam baseadas em evidências.
	Orienta as escolas para a elaboração do diagnóstico situacional e do Plano Anual de Ações e Metas, assegurando alinhamento às diretrizes da CRE e da rede.
	Elabora o Plano Anual de Ações e Metas da CRE e disponibiliza-o para as escolas, fortalecendo a transparência e a corresponsabilidade.
	Organiza e orienta o trabalho dos mediadores de gestão e o acompanhamento das escolas de apoio intensivo.
Realiza devolutiva e valida os Planos Anuais de Ações e Metas das escolas.	
Escola	Elabora o diagnóstico situacional da escola, garantindo que todas as decisões de planejamento estejam baseadas em evidências.
	Compreende as metas da escola e seus indicadores prioritários, alinhando-os às diretrizes da rede e às metas compartilhadas pela CRE.
	Elabora, com a equipe gestora da escola, o Plano Anual de Ações e Metas da escola, assegurando coerência entre diagnóstico, metas e estratégias.
	Compartilha o Plano com a comunidade escolar, promovendo escuta, transparência e corresponsabilidade na execução e no acompanhamento contínuo.

Etapa 2 – Execução e Monitoramento

FOCO DA ETAPA	
Órgão Central	Executa o Plano Anual de Ações e Metas do Órgão Central.
	Analisa os indicadores de monitoramento da rede.
	Identifica gargalos sistêmicos que impactam a aprendizagem, a frequência e a execução orçamentária.
	Sistematiza e promove o compartilhamento de experiências entre CREs e escolas, ampliando repertórios de práticas de gestão que levem à melhoria da aprendizagem e permanência dos estudantes.
	Encaminha demandas e necessidades de responsabilidade do Órgão Central e de outras secretarias do Governo do Estado.
CRE	Acompanha a execução dos Planos Anuais de Ação e Metas da CRE e das escolas, garantindo alinhamento com as diretrizes estabelecidas no planejamento.
	Monitora sistematicamente os indicadores do Ciclo de Governança, identificando variações, riscos e avanços.
	Oferece suporte técnico contínuo para as escolas sobre gestão pedagógica, administrativa, uso dos sistemas e elaboração de evidências.
	Organiza encontros virtuais de acompanhamento e Visitas Técnicas, promovendo análise crítica, reflexão orientada e troca de práticas entre escolas.
	Promove articulação entre mediadores de gestão educacional, mentores pedagógicos, coordenadores e diretores, fortalecendo o fluxo de comunicação e tomada de decisões.
	Fomenta a troca de experiências e práticas efetivas e o compartilhamento entre escolas, ampliando repertórios e fortalecendo práticas pedagógicas e de gestão que geram impacto positivo.
	Apoia ajustes imediatos no percurso quando identificados entraves administrativos, pedagógicos ou de execução.
Prepara insumos analíticos para a etapa de Correção de Rotas, garantindo que as escolas e a CRE tenham nitidez sobre avanços, lacunas e fatores associados.	
Escola	Executa e monitora o Plano Anual de Ações e Metas da escola.
	Mobiliza professores, estudantes e comunidade escolar para o alcance de resultados.
	Registra e analisa indicadores (Frequência dos Estudantes, Notas dos Estudantes, Aulas Dadas, Execução de Recursos do Agiliza) nos sistemas de referência.
	Identifica riscos e avanços, buscando a melhoria da aprendizagem e da frequência dos estudantes.
	Avalia o cumprimento do Plano Anual de Ações e Metas, analisa seus indicadores de monitoramento e realiza ajustes pontuais quando necessário, identificando pontos críticos a serem aprofundados na etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas.

Etapa 3 – Avaliação de Resultados e Correção de Rotas

FOCO DA ETAPA	
Órgão Central	Avalia os resultados ao longo do trimestre letivo, contemplando os indicadores de monitoramento mensalmente e, ao final do último mês do trimestre, analisa também as notas dos estudantes.
	Avalia o cumprimento do Plano Anual de Ações e Metas do Órgão Central, das CREs e das escolas.
	Compartilha reorientações estratégicas e prioridades para o próximo ciclo, de acordo com o Boletim do Órgão Central.
	Revisita o diagnóstico situacional da rede como um todo e avalia o alcance parcial das metas da rede com base nos relatórios mensais de análise dos indicadores de monitoramento.
	Revisa o Plano Anual de Ações e Metas do Órgão Central e ajusta estratégias.
CRE	Avalia os resultados ao longo do trimestre letivo, contemplando os indicadores de monitoramento mensalmente e, ao final do último mês do trimestre, as notas dos estudantes do seu grupo de escolas.
	Avalia o cumprimento do Plano Anual de Ações e Metas da CRE e das escolas.
	Reorienta compromissos coletivos da Regional com seu grupo de escolas.
	Revisita o diagnóstico situacional da CRE e avalia o alcance parcial das metas com base nos relatórios mensais de análise dos indicadores de monitoramento.
	Revisa o Plano Anual de Ações e Metas da Regional, corrigindo rotas para o próximo ciclo.
Escola	Avalia os seus resultados ao longo do trimestre letivo, contemplando os indicadores de monitoramento mensalmente e, ao final do último mês do trimestre, analisa também as notas dos estudantes.
	Avalia o cumprimento do Plano Anual de Ações e Metas da escola.
	Reorienta compromissos coletivos da comunidade escolar.
	Revisita o diagnóstico situacional da escola e avalia o alcance parcial das metas com base nos relatórios mensais de análise dos indicadores de monitoramento.
	Revisa o Plano Anual de Ações e Metas da escola, corrigindo rotas para o próximo ciclo.

DETALHAMENTO DAS ETAPAS DA GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO PARA MEDIADOR DE GESTÃO EDUCACIONAL

Etapa 1 – Compartilhamento de Metas e Planejamento

Mediador de Gestão Educacional	Apoia tecnicamente as escolas na construção de um diagnóstico situacional consistente.
	Orienta o diretor e a equipe de gestão escolar na elaboração do Plano Anual de Ações e Metas, de maneira que esteja alinhado às diretrizes da Seduc e às metas da CRE e da escola.
	Realiza a devolutiva e a validação técnica dos Planos das escolas, assegurando coerência e foco nos resultados esperados para o território.
	Promove o alinhamento das prioridades coletivas da Regional, fortalecendo a articulação com as escolas e garantindo coesão no enfrentamento dos desafios identificados no território.
	Monitora a inserção dos Planos Anuais de Ações e Metas das escolas sob sua responsabilidade no sistema de referência.

O papel do Mediador de Gestão Educacional na Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento

A Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento é o ponto de partida do Ciclo de Governança da Educação, pois estabelece as bases para todo o trabalho pedagógico, técnico e estratégico do ano letivo, alinhado às diretrizes da rede. Essa etapa ocorre entre janeiro e março, com o propósito de alinhar expectativas, compartilhar metas, construir diagnósticos situacionais e elaborar os Planos Anuais de Ações e Metas. Os compromissos pactuados nesta etapa orientarão a execução, o monitoramento e a avaliação das ações da CRE e das escolas ao longo do ano, garantindo coerência entre as instâncias do Ciclo de Governança.

O mediador de gestão educacional atua como elo entre a Regional e a escola, ajudando a transformar as diretrizes da CRE em orientações objetivas para a equipe escolar. Eles respondem diretamente ao Coordenador do Núcleo de Gestão Educacional da CRE.

Nesta etapa, os mediadores de gestão educacional devem apoiar a elaboração do diagnóstico situacional e do Plano Anual de Ações e Metas das escolas, promover o

alinhamento das diretrizes coletivas da Regional com as suas escolas, e realizar devolutiva e validação dos Planos das escolas.

Para isso, com base nas diretrizes da Seduc, no diagnóstico situacional do território e de cada unidade escolar e nas **METAS COMPARTILHADAS** pelo Órgão Central, o mediador apoia as escolas na definição de suas prioridades pedagógicas e operacionais. São esses os elementos que sustentam a elaboração da primeira versão do Plano Anual de Ações e Metas (V1), que orientará a atuação das escolas ao longo do ano. Após a sua elaboração, as escolas devem encaminhar a V1 do Plano à CRE, para posterior análise, devolutiva e validação, registrando a versão final do Plano no sistema de referência, assegurando integração, transparência e acompanhamento contínuo.

COMO AS METAS DA REDE, DAS CRES E DAS ESCOLAS FORAM CALCULADAS?

Para garantir que as metas sejam realistas, mensuráveis e alinhadas com o contexto educacional do estado, foi desenvolvida uma projeção estatística que examina o desempenho passado para projetar o crescimento futuro. A partir da definição da meta de melhoria de aprendizagem a ser atingida pela rede de ensino como um todo, são desdobradas metas específicas em cada ano para cada escola e CRE. O método que define as metas escolares consiste em atribuir uma meta a cada escola, a qual propõe um desafio individual que irá contribuir para a redução da desigualdade do desenvolvimento educacional entre as escolas ao longo da trajetória da rede estadual até 2026. Sendo assim, escolas que em 2022 apresentaram os resultados mais desafiadores do Iders terão um desafio maior do que aquelas que tiveram melhores resultados. Para viabilizar essa transformação, as CREs e o próprio Órgão Central devem se corresponsabilizar por essas metas, priorizando o atendimento dessas escolas com ações e investimentos diferenciados.

O mediador, portanto, apoia a equipe gestora das escolas na leitura e análise dos dados, na definição de prioridades e na elaboração do Plano Anual de Ações e Metas, garantindo alinhamento entre o planejamento regional e o planejamento da escola. Nesta etapa, os mediadores de gestão educacional também conhecem quais são as escolas de apoio intensivo, definidas pelo Órgão Central com base nos critérios determinados, organizando o trabalho de apoio a essas escolas, de acordo com as orientações específicas da Seduc.

Priorize o suporte às escolas de apoio intensivo, tanto na construção do diagnóstico situacional, quanto na elaboração do Plano Anual de Ações e Metas.

O que o Mediador de Gestão Educacional precisa fazer na Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento

A Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento é estruturada por meio de reuniões que organizam, de forma sequencial, os processos referentes ao diagnóstico situacional e Plano Anual de Ações e Metas das escolas e devolutiva e validação do Plano Anual de Ações e Metas das escolas. A seguir, apresenta-se a síntese dos encontros previstos para janeiro e fevereiro.

Figura 7 - Síntese dos encontros previstos para a Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento

FEVEREIRO	QUEM PARTICIPA	FOCO PRINCIPAL
1ª Visita Técnica	Equipe Gestora das Escolas e Mediadores	Apoiar a elaboração do diagnóstico situacional da escola, a identificação de desafios prioritários e a definição das estratégias de comunicação à comunidade. Orientar o processo de planejamento das escolas e iniciar o apoio para a elaboração do Plano Anual de Ações e Metas, com base no diagnóstico, nas metas da escola e nas diretrizes da Seduc.
E3 Reunião com CRE e escolas	Coordenador(a) da CRE, Chefas de Divisão, Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Educacional da CRE, Mediadores, Diretores Escolares	Orientar as escolas para a construção do Plano Anual de Ações e Metas e informar sobre o processo de devolutiva dos Planos das escolas.

Passo a passo para o desenvolvimento da Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento pelo Mediador de Gestão Educacional

Os passos a seguir detalham os processos que orientam o trabalho do mediador, indicando as ações que devem ser realizadas, em quais momentos, quem são os envolvidos, quais são as produções esperadas, bem como a sugestão de materiais de apoio, dicas e pontos de atenção.

PASSO 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DAS ESCOLAS	
Objetivo	O mediador, em conjunto com a equipe da CRE, apoia a elaboração dos Planos Anuais de Ações e Metas das suas escolas vinculadas, assegurando a coerência entre diagnóstico, metas e estratégias planejadas.
Reunião	1ª Visita Técnica - fevereiro E3 - fevereiro

PASSO 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DA ESCOLA (V1)

Ações	Preparação para a 1ª Visita Técnica e E3	Realize reuniões de alinhamento com o(a) Coordenador(a) do NGE da CRE e com mentores pedagógicos da CRE.
		Aproprie-se da relação de escolas de apoio intensivo e das suas escolas, seguindo as orientações do(a) Coordenador(a) do NGE da CRE.
		Estude os dados de cada escola relativos ao ano anterior (aprendizagem, frequência, fluxo escolar, disciplina, registros nos sistemas, etc.) e sistematize os possíveis pontos críticos.
		Aproprie-se das metas da CRE e das escolas, compartilhadas com a entrega dos boletins de metas.
		Aproprie-se das orientações para apoiar às escolas na preparação e construção de seus diagnósticos situacionais e na elaboração da primeira versão do Plano Anual de Ações e Metas (V1), incluindo o conteúdo trabalhado na formação promovida pelo Órgão Central com as escolas.
		Organize materiais, tabelas, painéis ou orientações que facilitem a leitura dos indicadores pela equipe escolar.
	Durante a Visita Técnica	Alinhe-se com a CRE para garantir que as orientações regionais estejam coerentes com as diretrizes do Órgão Central e com o Plano Anual de Ações e Metas da CRE.
		Compartilhe as diretrizes para o planejamento e oriente a elaboração do diagnóstico situacional e da primeira versão do Plano Anual de Ações e Metas (V1) da escola, com base no diagnóstico, nas metas da escola e nas diretrizes do Órgão Central.
		Estimule reflexões nas escolas para que identifiquem suas prioridades, necessidades específicas e causas dos seus desafios.
		Apoie a discussão sobre causas dos desafios, provocando reflexões que ajudem a escola a enxergar relações entre frequência, aprendizagem e fluxo escolar.
		Oriente a identificação de grupos prioritários (estudantes em risco, turmas com baixo desempenho, padrões de infrequência, etc.).
		Promova, junto à equipe gestora da escola, a definição de estratégias de comunicação para que o diagnóstico seja compartilhado com a comunidade escolar de forma transparente.
Após a Visita Técnica	Sistematize os pontos de atenção de cada escola e consolide insumos para repassar ao Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Educacional da CRE.	
	Acompanhe e colabore com as escolas, de maneira contínua, na compreensão das orientações e na elaboração do diagnóstico situacional, visando manter alinhamento com as diretrizes da Seduc e a realidade da CRE.	
	Monitore se a escola compartilhou o diagnóstico situacional com a comunidade escolar.	
		Sistematize indicações, prioridades e recomendações que possam ser utilizadas na elaboração dos Planos Anuais de Ações e Metas das escolas que acompanha.

PASSO 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DA ESCOLA (V1)

Ações	Durante a E3	<p>Apoie a orientação às escolas para a construção do Plano Anual de Ações e Metas, indicando a importância da coerência com os Planos do Órgão Central e da CRE.</p> <p>Apoie discussões que ajudem a transformar problemas identificados em ações concretas.</p> <p>Apoie na comunicação sobre o processo de devolutiva e validação dos Planos Anuais de Ações e Metas das escolas.</p>
	Após a E3	<p>Verifique se as suas escolas vinculadas compreenderam as orientações da CRE e estão aplicando corretamente na elaboração de seus Planos.</p> <p>Apoie as equipes escolares na estruturação do Plano Anual de Ação e Metas, garantindo coerência com as diretrizes da Seduc, com o Plano da CRE, diagnóstico, metas e ações.</p> <p>Registre pendências, necessidades de apoio e pontos críticos para acompanhamento contínuo, incluindo aqueles que estão fora da governabilidade das escolas e da CRE.</p> <p>Monitore se as escolas estão inserindo a primeira versão do Plano Anual de Ações e Metas no sistema de referência, considerando os prazos estipulados.</p>
	Responsáveis	Mediadores de Gestão Educacional e Diretores escolares.
	Envolvidos	Coordenador(a) da CRE e Coordenador(a) do NGE da CRE, Chefias de Divisão, Equipe técnica da CRE e Equipe escolar.
Entregas Esperadas	Diagnósticos situacionais das escolas elaborados.	
	Plano Anual de Ações e Metas (V1) das escolas registrados no sistema e enviado à Regional.	
	Atas de registro das reuniões.	
Materiais de Apoio	Boletim de metas da CRE e escolas.	
	Documento de Diretrizes e Metas estaduais da rede.	
	Plano Anual de Ações e Metas do Órgão Central do ano corrente disponível no sistema.	
	Plano de Anual de Ações e Metas da CRE do ano corrente disponível no sistema.	
	Modelo de Diagnóstico Situacional - Escola (Anexo 1).	
	Modelo de Plano Anual de Ações e Metas - Escola (Anexo 2).	
	Roteiro orientador para preenchimento do Plano Anual de Ações e Metas (Anexo 3).	
	Modelo de painel para planejamento de reuniões (Anexo 5).	
Modelo de ata para as reuniões (Anexo 6).		

PASSO 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DA ESCOLA (V1)

Dicas	1	Utilize os modelos disponíveis neste protocolo para orientação da elaboração dos Planos, facilitando a leitura e a comparação entre escolas
	2	Esteja atento às necessidades específicas de apoio para as escolas que você acompanha, considerando o diagnóstico, as dúvidas levantadas durante a reunião e as metas estipuladas.
	3	Reforce o foco nas prioridades reais dos estudantes e utilize exemplos práticos para orientar o planejamento.
	4	Assegure orientações às escolas , mesmo que à distância, que garantam o alinhamento às metas da CRE, às diretrizes do Órgão Central e ao diagnóstico situacional de cada escola.
	5	Reforce a importância de que o planejamento deve ser construído com o envolvimento e participação de toda comunidade escolar.
	6	Participe de reuniões internas com a equipe da Regional , se necessário, para a produção de materiais e preparo das reuniões do Ciclo de Governança.
Pontos de Atenção	1	É de extrema importância que os envolvidos tenham em mãos dados atualizados e confiáveis para fundamentar as análises e indicações.
	2	Não esquecer de considerar as desigualdades do território e entre grupos de estudantes, que devem orientar processos de planejamento com foco na promoção da equidade.
	3	Um Plano consistente exige o detalhamento das ações: “quem faz?”, “como?”, “quando?”, “com que recursos?”. Também é preciso garantir coerência lógica entre problema → meta → ação → indicador. É fundamental proporcionar a reflexão de que a tomada de decisão para as ações que irão compor o Plano deve ser baseada em evidências, incentivando a definição de estratégias factíveis, considerando a capacidade real da escola.
	4	O acompanhamento do registro correto dos Planos das escolas no sistema deve ser realizado frequentemente, comunicando lacunas e pendências à equipe gestora da CRE.

PASSO 2: DEVOLUTIVA E VALIDAÇÃO DO PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DAS ESCOLAS

Objetivo	O mediador de gestão educacional, em conjunto com a equipe da CRE, produz uma análise individualizada sobre o Plano Anual de Ações e Metas das escolas vinculadas e envia a devolutiva para os diretores escolares, a fim de qualificar os Planos dessa instância. Após os ajustes, realiza a validação final dos Planos das escolas.
Reunião	Após a E3 - fevereiro
Ações	<p>Realize reunião de alinhamento com o(a) Coordenador(a) do NGE da CRE para se apropriar das orientações para realizar as devolutivas.</p> <p>Elabore as devolutivas dos Planos Anuais de Ações e Metas das escolas, considerando aspectos como coerência com as diretrizes do Órgão Central, viabilidade e impacto das ações.</p> <p>Após a E3 Envie as devolutivas para apreciação das equipes gestoras das escolas.</p> <p>Monitore os ajustes dos Planos Anuais de Ações e Metas do conjunto de escolas da CRE e a sua inserção no sistema após o envio das devolutivas, verificando a coerência das informações.</p> <p>Valide as versões finais dos Planos das escolas, garantindo coerência com as metas regionais.</p>
Responsáveis	Coordenador(a) do NGE da CRE e Mediador de Gestão Educacional.
Envolvidos	Coordenador(a) da CRE e Chefias de Divisão.
Entrega Esperada	Devolutiva e validação dos Planos Anuais de Ações e Metas das escolas.

PASSO 2: DEVOLUTIVA E VALIDAÇÃO DO PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DAS ESCOLAS

Material de Apoio	Modelo de devolutiva dos Planos Anuais de Ações e Metas das escolas (Anexo 4).
Dicas	1 A relação direta com a escola deve ser feita pelos mediadores de gestão educacional, com a supervisão do(a) Coordenador(a) do NGE da CRE.
	2 Elabore checklist da devolutiva: coerência (As ações conversam diretamente com o problema diagnosticado? Os resultados esperados são mensuráveis, factíveis e alinhados às diretrizes estaduais? O cronograma é realista?), viabilidade (Os recursos humanos e logísticos estão disponíveis? Dependências externas foram consideradas? A ação exige apoio intersetorial?) e impacto (Há evidências de que a ação pode alterar indicadores prioritários?).
	3 Produza um painel de exemplos: criar repertório de boas ações para usar como referência para orientar as escolas que enviaram propostas que precisam ser fortalecidas.
	4 Ofereça repertório de ações e boas práticas: o desafio de elaboração do Plano Anual de Ações e Metas pode residir em uma lacuna de repertório sobre ações efetivas para determinados problemas. Assim, sugere-se a criação de um pequeno banco de soluções organizado por temática (ex. infrequência, aprendizagem em matemática, clima escolar, racismo na escola, etc.) para inspirar os gestores com ações possíveis para os seus desafios locais.
	5 Participe de reuniões internas com a equipe da Regional , se necessário, para a produção de materiais e preparo das devolutivas.
Pontos de Atenção	A ausência de devolutiva e validação pode acarretar:
	1 Menor engajamento por parte das escolas no processo;
	2 O não aproveitamento dessa ferramenta como formação em serviço para as equipes escolares;
	3 O desenho de Planos pró-forma, que não irão contribuir efetivamente com a aprendizagem e a permanência dos estudantes.
	4 A não inserção dos Planos no sistema pelas escolas, inviabilizando o acompanhamento da sua execução pela CRE.

Etapa 2 – Execução e Monitoramento

Mediador de Gestão Educacional	Acompanha a execução dos Planos Anuais de Ações e Metas das suas escolas vinculadas, garantindo alinhamento com as diretrizes estabelecidas no planejamento.
	Monitora sistematicamente os indicadores, identificando variações, riscos e avanços.
	Oferece suporte técnico contínuo para as escolas sobre gestão pedagógica, administrativa, uso dos sistemas e elaboração de evidências.
	Organiza Visitas Técnicas, promovendo análise crítica, reflexão orientada e troca de práticas entre escolas.
	Fomenta a troca de experiências e práticas efetivas e o compartilhamento entre escolas, ampliando repertórios e fortalecendo práticas pedagógicas e de gestão que geram impacto positivo.
	Acompanha e oferece suporte mais próximo para as escolas de apoio intensivo.
	Sistematiza e comunica evidências do acompanhamento à CRE.
Acompanha e analisa os registros mensais das escolas no sistema.	

O papel do Mediador de Gestão Educacional na Etapa de Execução e Monitoramento

A Etapa de Execução e Monitoramento dá continuidade ao Ciclo de Governança da Educação, transformando os Planos pactuados no início do ano em ações concretas. Ela ocorre de março a maio e se repete em julho, agosto, setembro e novembro, pois um novo ciclo começa após a etapa de avaliação e correção de rotas. Nessa etapa, os mediadores atuam de forma sistemática para assegurar que o Plano Anual de Ações e Metas das escolas seja implementado com qualidade, acompanhando as equipes gestoras e promovendo reflexões acerca de ajustes necessários ao longo do percurso.

Além disso, nesta etapa o mediador atua como elo permanente entre a CRE e as escolas, monitorando continuamente, de forma próxima, a implementação das ações, as metas pactuadas e os indicadores. Seu papel é apoiar os gestores, fortalecer as **ROTINAS DE MONITORAMENTO** e garantir a circulação qualificada de informações, contribuindo para ajustes oportunos, análise dos dados e qualificação contínua das práticas escolares.

POR QUE MONITORAR CONTINUAMENTE?

O monitoramento contínuo permite detectar problemas antes que impactem os resultados das escolas e regionais. A análise periódica de dados de aprendizagem, frequência, fluxo escolar e ações de gestão, possibilita ajustes tempestivos nas ações, garantindo maior eficácia das estratégias e uso eficiente dos recursos públicos.

Assim, a Etapa de Execução e Monitoramento objetiva que as metas não sejam apenas pactuadas, mas efetivamente alcançadas. Por meio da análise de evidências, do acompanhamento articulado e da intervenção técnica, o mediador de gestão educacional consegue apoiar e fortalecer o trabalho das escolas, de maneira coerente, responsiva e comprometida com o avanço contínuo da aprendizagem. Sua presença qualifica o processo de comunicação e alinhamento, fortalecendo o movimento contínuo de análise, diálogo e replanejamento, que prepara as equipes para a revisão estratégica das ações e para o aprimoramento das práticas pedagógicas e de gestão, assegurando maior efetividade na melhoria da aprendizagem e da permanência dos estudantes.

O que o Mediador de Gestão Educacional precisa fazer na Etapa de Execução e Monitoramento

A Etapa de Execução e Monitoramento é estruturada por meio de reuniões que organizam, de forma sequencial, os processos de acompanhamento das escolas via E5 para monitorar os indicadores e analisar a execução dos Planos; alinhamento com as escolas via E3 para monitorar e analisar a execução dos Planos; e acompanhamento das escolas via Visitas Técnicas. A seguir, apresenta-se a síntese dos encontros previstos para março, abril, maio, julho, agosto, setembro e novembro.

Figura 8 - Síntese das reuniões previstas para a Etapa de Execução e Monitoramento (Março a Maio, Julho a Setembro e Novembro)

MARÇO	ABRIL	MAIO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	NOVEMBRO	QUEM PARTICIPA	FOCO PRINCIPAL
E5 (semana 1)			E5 (semana 1)			E5 (semana 1)	Equipe gestora das escolas e Mediadores.	Apoiar a análise de dados consolidados sobre a execução do Plano das escolas e seus indicadores de monitoramento, identificando avanços e lacunas e validando a consistência dos registros e ações planejadas.
E3 (semana 2)			E3 (semana 2)		E3 (semana 2)		Coordenador(a) da CRE, Chefias de Divisão, Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Educacional da CRE, Mediadores, Diretores Escolares.	Apoiar a análise dos indicadores de monitoramento do conjunto de escolas, identificar avanços e lacunas do, validar a consistência dos registros e ações planejadas e promover o compartilhamento de experiências e boas práticas entre as escolas.
Visitas Técnicas			Visitas Técnicas		Visitas Técnicas		Equipe gestora das escolas e Mediadores.	Realizar Visitas Técnicas presencialmente nas escolas apoiando a análise de dados consolidados e seus indicadores de monitoramento, e oferecendo repertórios e estratégias mais personalizadas que possam incidir na melhoria dos resultados.

Passo a passo para o desenvolvimento da Etapa Execução e Monitoramento pelo Mediador de Gestão Educacional

Os passos a seguir detalham os processos que orientam o trabalho a ser desenvolvido pelos mediadores de gestão educacional, indicando as ações que devem ser realizadas, em que momento, quem são os envolvidos, quais são as produções esperadas, bem como a sugestão de materiais de apoio, dicas e pontos de atenção.

PASSO 1: ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS VIA E5 PARA MONITORAR OS INDICADORES E ANALISAR A EXECUÇÃO DOS PLANOS

Objetivo

O mediador de gestão educacional acompanha a E5 das suas escolas vinculadas, prioritariamente de apoio intensivo, e apoia as demais escolas na estruturação das suas respectivas E5, dando suporte para a análise de dados consolidados sobre a execução dos Planos e seus indicadores, identificando avanços e lacunas, e validando a consistência dos registros e ações planejadas.

Reunião

E5 - março-maio, julho-setembro e novembro

PASSO 1: ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS VIA E5 PARA MONITORAR OS INDICADORES E ANALISAR A EXECUÇÃO DOS PLANOS

	Preparação para a E5	<p>Realize reuniões de alinhamento com o(a) Coordenador(a) do NGE da CRE e com mentores pedagógicos da CRE.</p> <p>Reúna o diagnóstico situacional, o Plano Anual de Ações e Metas de cada escola e a devolutiva que a equipe da Regional elaborou sobre o Plano.</p> <p>Acompanhe a execução dos Planos Anuais de Ação e Metas de cada escola, garantindo alinhamento com as diretrizes estabelecidas no planejamento.</p> <p>Análise os indicadores de cada escola — como Frequência dos Estudantes, Aulas Dadas e Execução dos recursos do Agiliza —, identificando variações, riscos e avanços.</p> <p>Acompanhe e analise os registros mensais da escola no sistema de referência.</p>
Ações	<p>Durante a E5 (participar, prioritariamente, das escolas de apoio intensivo - nas demais, oferecer suporte para estruturar a E5)</p>	<p>Oriente sobre a importância de a equipe gestora da escola compartilhar a versão final do Plano Anual de Ações e Metas com a comunidade escolar, de modo a ampliar o engajamento da equipe (em março).</p> <p>Estimule a análise dos dados de aprendizagem, frequência e gestão da escola, identificando dificuldades e apoiando o desenho de estratégias.</p> <p>Realize devolutivas para as equipes escolares sobre a execução das ações e o comportamento dos indicadores.</p> <p>Compartilhe experiências e práticas efetivas, ampliando repertórios e fortalecendo as ações pedagógicas e de gestão que geram impacto positivo, considerando a realidade de cada escola.</p> <p>Ofereça suporte técnico para a escola, auxiliando a gestão pedagógica, administrativa, uso dos sistemas e elaboração de evidências.</p> <p>Oriente a equipe de gestão escolar na organização das rotinas e no enfrentamento de entraves.</p> <p>Proponha pequenos ajustes nas ações previstas no Plano da escola, a partir da análise conjunta com a equipe escolar, de modo a propiciar a melhoria da aprendizagem e na permanência dos estudantes.</p> <p>Apoie a produção de insumos analíticos, por parte da equipe gestora das escolas, que possam ser utilizadas na próxima etapa, de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas, garantindo que a escola tenha nitidez sobre avanços, lacunas e fatores associados (em maio e setembro).</p>
	Após a E5	<p>Sistematize evidências do acompanhamento no relatório sobre status por escola (Anexo 8) e comunique ao Coordenador(a) do NGE da CRE.</p> <p>Acompanhe e analise os registros das atas das reuniões das escolas no sistema de referência.</p> <p>Identifique experiências e boas práticas das escolas que possam ser compartilhadas nas reuniões de E3.</p>
Responsáveis	Mediadores de Gestão Educacional e Diretores escolares.	
Envolvidos	Coordenador(a) da CRE e Coordenador(a) do NGE da CRE, Chefias de Divisão, Equipe técnica da CRE e Equipe escolar.	

PASSO 1: ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS VIA E5 PARA MONITORAR OS INDICADORES E ANALISAR A EXECUÇÃO DOS PLANOS

Entregas Esperadas	Sistematização de demandas e necessidades da escola para encaminhar à CRE e ao Órgão Central (mensal).
	Encaminhamentos de ajustes direcionados à melhoria da aprendizagem, da permanência e à redução das desigualdades educacionais.
	Ata de registro das reuniões.
Materiais de Apoio	Diagnóstico situacional da CRE do ano corrente.
	Diagnóstico situacional da escola do ano corrente.
	Plano Anual de Ações e Metas da CRE inserido no sistema de referência.
	Plano Anual de Ações e Metas da escola inserido no sistema de referência.
	Devolutiva do Plano Anual de Ações e Metas da escola realizada pela CRE.
	Modelo de painel para planejamento de reuniões (Anexo 5).
	Modelo de ata para reuniões (Anexo 6).
Dicas	<p>1 Explique as rotinas de monitoramento (periodicidade, registros e indicadores) para que todos compreendam como será o acompanhamento, reforçando sempre que necessário o sentido e o propósito da Etapa de Execução e Monitoramento.</p>
	<p>2 Valorize o diálogo e a escuta das equipes gestoras das escolas, reiterando a corresponsabilidade da CRE na execução das ações e no alcance dos resultados.</p>
	<p>3 Oriente as equipes para que não esperem o final do Ciclo para fazer ajustes no Plano Anual de Ações e Metas da escola, considerando o foco no alcance dos resultados. Essa é uma prática que deve ser contínua: na medida em que a execução e o monitoramento acontecem, pequenos ajustes de rota podem ser necessários e desejáveis.</p>
	<p>4 Participe de reuniões internas com a equipe da Regional, se necessário, para a produção de materiais e preparo das reuniões do Ciclo de Governança.</p>
Pontos de Atenção	<p>1 Verifique a consistência dos registros no sistema antes de orientar qualquer devolutiva e monitore se os ajustes definidos nas reuniões estão sendo implementados no prazo. Confirme se os registros no sistema estão completos, coerentes e validados pela CRE.</p>
	<p>2 Priorize escolas com maiores riscos e dificuldades, garantindo acompanhamento mais próximo.</p>
	<p>3 Assegure comunicação clara entre escola e CRE, evitando ruídos sobre prazos e orientações.</p>
	<p>4 Observe se a escola está analisando dados e indicadores corretamente ou apenas reproduzindo percepções.</p>

PASSO 2: ALINHAMENTO COM AS ESCOLAS VIA E3 PARA MONITORAR E ANALISAR A EXECUÇÃO DOS PLANOS

Objetivo	O mediador de gestão educacional, em conjunto com a equipe da CRE, reúne as escolas para realizar a análise dos indicadores de monitoramento e da execução dos Planos Anuais de Ações e Metas, identificando avanços, desafios e padrões que impactam os resultados regionais e consolidando as principais evidências e orientações para as equipes escolares. Também promove o compartilhamento de experiências e boas práticas entre as escolas.
Reunião	E3 - março-maio, julho-setembro e novembro
Ações	<p>Preparação para a E3</p> <p>Realize reuniões de alinhamento com o(a) Coordenador(a) do NGE da CRE e com mentores pedagógicos da CRE.</p> <p>Organize, em conjunto com a equipe da CRE, uma apresentação com a análise do status da etapa de planejamento das escolas da Regional (% de Planos postados, em elaboração, em diagnóstico, ou não iniciado), com a devolutiva geral dos Planos das escolas, e com o calendário de postagem final dos Planos das escolas no sistema de referência (apenas em março).</p> <p>Organize e analise os indicadores de monitoramento das escolas sob sua responsabilidade.</p> <p>Apoie a preparação da pauta e dos materiais para a reunião, com a síntese dos principais pontos sobre o cenário da Regional, destacando avanços, lacunas e prioridades e o calendário de postagem final dos Planos das escolas no sistema de referência.</p> <p>Prepare, se necessário, as escolas para compartilhem experiências e boas práticas durante a E3.</p>
	<p>Durante a E3</p> <p>Analise, com os diretores escolares, os dados sobre a etapa de planejamento (% de Planos postados, em elaboração, em diagnóstico, ou não iniciado) por meio de atividades práticas e apresente o calendário de postagem final dos Planos das escolas no sistema de referência (apenas em março).</p> <p>Apoie a apresentação da devolutiva geral dos Planos Anuais de Ações e Metas realizada pela CRE às equipes escolares, garantindo objetividade na interpretação dos dados (apenas em março).</p> <p>Analise, com os diretores escolares, os indicadores das escolas da CRE, com olhar técnico, identificando padrões, lacunas e oportunidades de melhoria e garantindo objetividade na interpretação dos dados.</p> <p>Analise, com os diretores escolares, os registros no sistema de referência.</p> <p>Estimule o compartilhamento de experiências entre escolas.</p> <p>Apoie na produção de insumos analíticos que possam ser utilizados na próxima etapa, de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas (apenas em maio e setembro).</p>
	<p>Após a E3</p> <p>Registre as decisões, prioridades e orientações acordadas, garantindo sua incorporação ao planejamento seguinte.</p> <p>Compartilhe com as escolas os materiais de devolutiva e os encaminhamentos definidos.</p> <p>Acompanhe a implementação das prioridades estabelecidas, assegurando alinhamento contínuo com os objetivos regionais.</p> <p>Apoie a equipe da CRE na consolidação de informações para a preparação da ETG.</p>
	Responsáveis

PASSO 2: ALINHAMENTO COM A CRE PARA MONITORAMENTO E APOIO À EXECUÇÃO

Envolvidos	Chefias de Divisão, Equipe técnica da CRE, Mediadores de Gestão Educacional e Diretores escolares.
Entregas Esperadas	Sistematização de demandas e necessidades das escolas e da CRE para encaminhar ao Órgão Central (mensal).
	Sistematização das experiências compartilhadas pelas escolas (mensal).
	Encaminhamentos de ajustes direcionados à melhoria da aprendizagem, da permanência e à redução das desigualdades educacionais.
	Ata de registro das reuniões.
Materiais de Apoio	Modelo de painel para planejamento de reuniões (Anexo 5).
	Modelo de ata para reuniões (Anexo 6).
	Modelo de painel para compartilhamento de experiências (Anexo 10).
	Relatório sobre status por escola (elaborado no passo anterior).
Dicas	1 Aproveite estes encontros para promover uma análise coletiva que ajude as escolas a compreenderem não apenas o que precisa ser corrigido, mas também o que está funcionando bem.
	2 Destaque boas práticas e avanços para fortalecer o engajamento e, ao mesmo tempo, oriente de maneira objetiva os ajustes necessários nas ações e registros.
	3 Priorize uma devolutiva assertiva , com direcionamentos específicos para cada tipo de escola, permitindo que todas saiam da reunião sabendo quais passos devem seguir no próximo período.
	4 Participe de reuniões internas com a equipe da Regional , se necessário, para a produção de materiais e preparo das reuniões do Ciclo de Governança.
Pontos de Atenção	1 As orientações devem ser sempre baseadas em dados reais e atualizados para evitar erros. Por isso, é importante verificar constantemente se os registros estão sendo feitos de maneira consistente e correta no sistema.
	2 É importante que as escolas recebam orientações específicas e direcionadas para seus desafios e necessidades e que as escolas mais críticas e de apoio intensivo sejam priorizadas em seu acompanhamento.
	3 As informações coletadas pelos mediadores de gestão educacional via Visitas Técnicas são fundamentais para a preparação das reuniões de E3. Os dados sistematizados no acompanhamento mais próximo de cada escola podem ser sistematizados para o conjunto da Regional e ajudar a orientar decisões estratégicas mais coletivas.

PASSO 3: ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS VIA VISITAS TÉCNICAS

Objetivo	O mediador de gestão educacional deve visitar suas escolas vinculadas, apoiando a análise de dados consolidados e seus indicadores de monitoramento e oferecendo repertórios e estratégias mais personalizadas que possam incidir na melhoria dos resultados.
Reunião	Visitas Técnicas presenciais (quinzenais)

PASSO 3: ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS VIA VISITAS TÉCNICAS

	<p>Realize reuniões de alinhamento com o(a) Coordenador(a) do NGE da CRE e com mentores pedagógicos da CRE.</p> <p>Identifique e organize o calendário de Visitas Técnicas, que devem acontecer quinzenalmente com cada escola de apoio intensivo. Se necessário, confirme previamente a agenda da visita com cada escola.</p> <p>Estude o contexto da escola, o status da execução de seu Plano Anual de Ações e Metas, seus indicadores de monitoramento, suas dificuldades de gestão e necessidades de apoio.</p> <p>Alinhe a pauta de cada visita internamente na CRE e prepare os materiais, definindo prioridades, objetivos e pontos de atenção.</p> <p>Prepare-se para ter em mãos no dia da Visita Técnica todas as informações necessárias sobre a escola.</p> <p>Revise orientações, dados e referências da Seduc, que deverão subsidiar as discussões com as equipes escolares.</p> <p>Planeje o tempo de deslocamento para chegar na escola com certa antecedência, de modo a evitar atrasos.</p>
<p>Ações</p>	<p>Reúna a equipe gestora da escola, e, quando necessário, os docentes e representantes da comunidade escolar.</p> <p>Conduza as reuniões, garantindo assertividade nas orientações e na comunicação das diretrizes.</p> <p>Observe o trabalho desenvolvido pela equipe da escola verificando a execução das ações e as necessidades de apoio.</p> <p>Realize devolutivas para as equipes escolares sobre a execução das ações e o comportamento dos indicadores.</p> <p>Mapeie questões relacionadas à dinâmica da equipe gestora da escola, orientando e dando suporte para a organização das diferentes dimensões da gestão escolar (gestão pedagógica, administrativa, relacional, uso dos sistemas, elaboração de evidências, etc.).</p> <p>Orienta a equipe de gestão escolar na organização das rotinas, priorização de ações e no enfrentamento de entraves, de acordo com a realidade da escola.</p> <p>Compartilhe experiências e práticas efetivas, ampliando repertórios e fortalecendo as ações pedagógicas e de gestão que geram impacto positivo, considerando a realidade de cada escola.</p> <p>Observe as condições de trabalho e infraestrutura escolar, propondo melhorias e aprimoramentos se necessário.</p> <p>Identifique a necessidade de apoio da equipe de Cuidado e Bem-Estar nas escolas.</p> <p>Registre demandas, dúvidas e situações que exijam ajuste imediato no planejamento.</p> <p>Promova encaminhamentos estratégicos sempre que identificar desvios, fragilidades ou oportunidades de melhoria.</p>

PASSO 3: ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS VIA VISITAS TÉCNICAS

<p>Ações</p>	<p>Sistematize as informações coletadas nas Visitas Técnicas, realizando o registro no sistema de referência e destacando as necessidades de apoio da CRE e do Órgão Central.</p> <p>Após as Visitas Técnicas</p> <p>Compartilhe com a equipe da CRE os encaminhamentos definidos, garantindo clareza e continuidade do trabalho.</p> <p>Acompanhe o cumprimento dos encaminhamentos pactuados com a escola e monitore a evolução das ações ao longo das semanas.</p>
<p>Responsáveis</p>	<p>Mediadores de Gestão Educacional.</p>
<p>Envolvidos</p>	<p>Equipe Gestora das Escolas e Coordenador(a) do NGE da CRE.</p>
<p>Entregas Esperadas</p>	<p>Comunicação organizada às equipes, garantindo que todos recebam as orientações, atualizações e decisões tomadas.</p> <p>Prioridades de acompanhamento definidas e direcionamentos a serem pactuados com as escolas.</p> <p>Ata das Visitas Técnicas postada no sistema de referência.</p>
<p>Materiais de Apoio</p>	<p>Modelo de ata para as reuniões (Anexo 6).</p> <p>Roteiro para Visitas Técnicas (Anexo 9).</p>
<p>Dicas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Acolha e fortaleça a confiança: as Visitas Técnicas são espaços privilegiados para reforçar os laços de confiança dos mediadores com a equipe das escolas. Realize, no início dos encontros, uma "rodada de expectativas" (exemplo: como estou / o que preciso) e indique que o espaço é formativo e de apoio, não de cobrança. 2 Evite pautas extensas ou desconectadas da realidade das escolas, pois isso dificulta foco e objetividade. Mantenha comunicação assertiva com os gestores escolares: alinhe expectativas e reforce orientações para aumentar a efetividade do acompanhamento. 3 Atenção aos sinais de dificuldade persistente em determinadas escolas - eles indicam necessidade de apoio mais direcionado. 4 Valorize evidências concretas nas discussões: exemplos reais ajudam a orientar decisões mais assertivas e estabeleça prioridades, considerando a realidade de cada escola, para evitar dispersão e manter foco nas ações de maior impacto. 5 Promova espaços de escuta: entender as percepções das equipes gestoras das escolas pode ajudar a identificar desafios ocultos e oportunidades de fortalecimento. 6 Valorize avanços e fortaleça práticas: reconhecer progressos ajuda a engajar a equipe escolar e inspira continuidade de ações positivas. 7 Não negligencie registros: ausência de documentação compromete o acompanhamento e a tomada de decisão por parte da CRE e da escola.

PASSO 3: ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS VIA VISITAS TÉCNICAS

Pontos de Atenção

- 1 Atuando como conexão entre Órgão Central, CREs e escolas, os mediadores podem contribuir para a identificação de desafios e planejamento de soluções, sempre com foco na melhoria da gestão escolar e da aprendizagem dos estudantes. Assim, as Visitas Técnicas são momentos importantes de acompanhamento e apoio por parte da Coordenadoria Regional.
- 2 As Visitas Técnicas têm como propósito apoiar as equipes diretivas na cultura do planejamento, execução, monitoramento e avaliação de ações escolares, garantindo que estas estejam alinhadas às diretrizes do Órgão Central e às necessidades locais. A atuação do mediador, portanto, deve sair da chave da cobrança para atuar diretamente no suporte técnico de cada escola.
- 3 No caso das Visitas Técnicas presenciais, sabe-se que a presença do mediador na escola pode interferir no dia a dia da equipe gestora e do trabalho escolar. Assim, é muito importante que as mesmas sejam tratadas pela CRE e pelas escolas como parte da rotina de apoio e fortalecimento do trabalho, evitando que ela se transforme em um "grande evento". Por isso, é necessário reforçar que a equipe de gestão deve evitar alterações na dinâmica escolar para receber o mediador, já que a visita deve capturar um dia "normal" da rotina da escola.
- 4 Tratar esse momento da visita com naturalidade e como um espaço de aprendizagem mútua, de fortalecimento do trabalho em rede e de construção de confiança, é importante para que sejam apresentados os problemas reais da escola, que permitam refletir coletivamente sobre o desenho de mudanças mais efetivas e eficazes para cada realidade.

Etapa 3 – Avaliação de Resultados e Correção de Rotas

Mediador de Gestão Educacional

- Apoia a avaliação dos resultados ao longo do trimestre letivo, contemplando os indicadores de monitoramento mensalmente e, ao final do último mês do trimestre, analisa também as notas dos estudantes das escolas que acompanha.
- Apoia a avaliação do cumprimento do Plano das suas escolas vinculadas.
- Apoia a identificação das causas dos desvios e a análise de fatores que influenciaram o desempenho das escolas que acompanha.
- Reorienta compromissos coletivos da Regional com as suas escolas vinculadas.
- Apoia a revisão do Plano Anual de Ações e Metas das escolas que acompanha, corrigindo rotas para o próximo ciclo.

O papel do Mediador de Gestão Educacional na etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas

A Etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas representa a conexão entre a conclusão de um Ciclo de Governança da Educação e o início do próximo, funcionando como o momento em que é realizada a avaliação de resultados da rede, principalmente por meio do indicador de notas dos estudantes e do cruzamento delas com os demais indicadores de monitoramento.

A partir dessa avaliação, as prioridades são reavaliadas para garantir maior aderência entre planejamento, resultados e expectativas da política educacional. Embora haja avaliações mensais e ajustes ao longo do Ciclo, essa etapa ocorre após a conclusão do trimestre letivo, quando as notas são disponibilizadas, permitindo uma análise mais completa. Realizada durante os meses de junho e outubro, cabe ao mediador de gestão educacional apoiar as escolas que acompanha a promover a avaliação dos resultados com base no cruzamento dos indicadores de monitoramento e nos insumos coletados ao longo do ciclo e com base nas reorientações estratégicas e as prioridades para o ciclo seguinte, disponíveis no Boletim do Órgão Central, documento que sintetiza o desempenho e as lições do ciclo.

Além disso, os mediadores de gestão educacional têm um papel fundamental no apoio às escolas, em especial aquelas de apoio intensivo, na avaliação do alcance parcial das metas e na **CORREÇÕES DE ROTA** dos Planos Anuais de Ações e Metas, garantindo a coerência da rede e o avanço contínuo.

POR QUE CORRIGIR ROTAS?

A correção de rotas permite alinhar planejamento e prática com base em evidências reais do desempenho da CRE. Ao analisar indicadores de aprendizagem, frequência e fluxo escolar, a CRE identifica avanços, limitações e prioridades emergentes, garantindo que o Plano anual seja continuamente ajustado para responder às necessidades dos territórios. Essa revisão preventiva fortalece a tomada de decisão, assegura o uso estratégico de recursos e amplia o potencial de impacto das ações no desenvolvimento dos estudantes.

Nesta etapa, o mediador ajuda a escola a “recalcular o caminho”. Ele apoia a análise dos resultados, contribui para identificar o que precisa mudar e acompanha a reformulação dos Planos, garantindo que os ajustes pactuados sejam compreendidos e colocados em prática. Dessa forma, a Etapa Avaliação de Resultados e Correção de Rotas consolida-se como um momento estratégico de revisão, realinhamento e aprimoramento contínuo, permitindo que a CRE e as escolas se organizem para um novo ciclo de trabalho orientado por evidências, com foco na melhoria da aprendizagem e da gestão educacional.

O que o Mediador de Gestão Educacional precisa fazer na Etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas

A etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas é estruturada por meio de reuniões que organizam, de forma sequencial, o processo de avaliação de resultados e revisão do Plano Anual de Ações e Metas das escolas. A seguir, apresenta-se a síntese dos encontros previstos para junho e outubro.

Figura 9 - Síntese das reuniões previstas para a Etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas (Junho e Outubro)

JUNHO	OUTUBRO	QUEM PARTICIPA	FOCO PRINCIPAL
E5 (semana 1)	E5 (semana 1)	Equipe gestora das escolas e Mediadores.	Analisar os dados consolidados sobre a execução do Plano da escola e os seus indicadores de monitoramento. Organizar a análise do trimestre e verificar a incidência das ações. Apresentar a Etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas para a equipe e definir cronograma das reuniões do período.
E3 (semana 3)	E3 (semana 3)	Coordenador(a) da CRE, Chefi(a)s de Divisão, Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Educacional da CRE, Mediadores, Diretores Escolares.	Analisar os indicadores de monitoramento e a execução dos Planos, verificar os avanços e desafios das escolas, alinhar sobre as reorientações estratégicas e prioridades para o próximo ciclo e compartilhar experiências sobre a etapa de correção de rotas entre as escolas.
Visitas Técnicas (quinzenais)	Visitas Técnicas (quinzenais)	Equipe gestora das escolas e Mediadores.	Realizar Visitas Técnicas presencialmente nas escolas, apoiando a avaliação de resultados e a correção de rotas.

Passo a passo do desenvolvimento da Etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas pelo Mediador de Gestão Educacional

Os passos a seguir detalham os processos que orientam o trabalho a ser desenvolvido pelos mediadores de gestão educacional, indicando as ações que devem ser realizadas, em que momento, quem são os envolvidos, quais são as produções esperadas, bem como a sugestão de materiais de apoio, dicas e pontos de atenção.

PASSO 1: AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E REVISÃO DO PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DAS ESCOLAS

Objetivo	O mediador de gestão educacional apoia as suas escolas vinculadas para a realização da avaliação dos resultados do trimestre, contemplando a análise integrada da execução e da efetividade do Plano Anual de Ações e Metas, das notas dos estudantes e o cruzamento dessas informações com os demais indicadores de monitoramento. Ainda, apoia as suas escolas vinculadas na revisão dos seus Planos Anuais de Ações e Metas para o próximo ciclo, considerando as orientações estratégicas da Seduc.
Reunião	E5, Visitas Técnicas e E3 - junho e outubro

PASSO 1: AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E REVISÃO DO PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DAS ESCOLAS

	<p>Realize alinhamento com o(a) Coordenador(a) do NGE da CRE para se apropriar das reorientações estratégicas fornecidas pelo Órgão Central.</p> <p>Monitore a consistência dos registros das escolas no sistema de referência, assegurando aderência à execução real das ações.</p> <p>Reúna evidências da execução do Plano Anual de Ações e Metas de cada escola.</p> <p>Consolide os dados do trimestre de cada escola (Notas dos Estudantes, Frequência dos Estudantes, Aulas Dadas e Execução dos Recursos do Agiliza).</p> <p>Examine comparativamente os resultados do período, considerando avanços, lacunas e estagnações.</p> <p>Mapeie grupos prioritários e situações críticas que demandam atenção.</p> <p>Estruture síntese analítica do trimestre para subsidiar a discussão das necessidades de correção de rotas com a equipe escolar.</p> <p>Estude possíveis propostas preliminares de ajuste do Plano Anual de Ações e Metas da escola, considerando a viabilidade das ações, tempo, recursos e responsabilidades.</p>
<p>Ações</p>	<p>Preparação para a E5 e Visitas Técnicas</p> <p>Explique a lógica da etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas e o cronograma do período, sinalizando as prioridades do próximo semestre, conforme orientado pelo Órgão Central.</p> <p>Analise, junto com a equipe escolar, a síntese analítica do trimestre, considerando a execução do Plano e os resultados obtidos, com destaque para o indicador de notas dos estudantes.</p> <p>Avalie a incidência e a efetividade das ações executadas sobre os indicadores monitorados.</p> <p>Avalie, em conjunto com a equipe da escola, a forma como os processos de gestão foram conduzidos no trimestre (rotinas de monitoramento, fluxo de decisões, nitidez de responsabilidades, qualidade dos registros e comunicação interna), o que funcionou, o que não funcionou e o que demanda ajuste.</p> <p>Disponibilize repertórios e indicações de ações que podem ser replanejadas e executadas para garantir a melhoria da aprendizagem e a permanência dos estudantes, a partir da realidade de cada escola.</p> <p>Discuta as propostas de ajuste das ações e estratégias do Plano da escola com a equipe gestora, considerando as prioridades e prazos para o novo ciclo.</p>
	<p>Durante a E5 (participar, prioritariamente, das escolas de apoio intensivo - nas demais, oferecer suporte para estruturar a E5) e Visitas Técnicas</p> <p>Registre formalmente as análises realizadas e os encaminhamentos pactuados com as escolas.</p> <p>Sistematize evidências do acompanhamento no relatório sobre status por escola (Anexo 8).</p> <p>Apresente as sínteses produzidas sobre as escolas para o(a) Coordenador(a) do NGE da CRE, incluindo análises dos resultados do trimestre e prioridades preliminares para a correção de rotas dos Planos das escolas que acompanha.</p> <p>Apresente para o(a) Coordenador(a) do NGE da CRE as dúvidas, desafios e demandas que necessitam de orientação da CRE e do Órgão Central.</p> <p>Apoie a preparação dos registros e materiais que subsidiarão a análise coletiva na E3.</p> <p>Monitore o andamento das discussões das escolas para a correção de rotas de seus Planos.</p>

PASSO 1: AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E REVISÃO DO PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DAS ESCOLAS

Ações	Durante a E3	<p>Reúna os diretores escolares e apoie a equipe da CRE no compartilhamento dos resultados e avanços do trimestre.</p> <p>Apoie as discussões sobre desafios e necessidades de ajuste, considerando o Boletim do Órgão Central com as orientações para o próximo ciclo, auxiliando na correção de rotas das escolas.</p> <p>Alinhe entendimentos sobre prazos e processos para que as escolas finalizem a revisão dos Planos Anuais de Ações e Metas e insiram no sistema, preparando-se para o próximo ciclo.</p>
	Após a E3	<p>Monitore a atualização dos Planos Anuais de Ações e Metas das escolas no sistema de referência, após a correção de rotas.</p> <p>Se necessário, dê devolutivas para as escolas realizarem ajustes nos Planos.</p>
Responsáveis	Coordenador(a) do NGE da CRE e Mediadores de Gestão Educacional.	
Envolvidos	Coordenador(a) da CRE, Chefias de Divisão, Equipe técnica da CRE e Diretores escolares.	
Entregas Esperadas	Escolas orientadas para a etapa de correção de rotas.	
	Plano Anual de Ações e Metas das escolas atualizado após a correção de rotas.	
	Atas das reuniões e visitas.	
Materiais de Apoio	Boletim do Órgão Central para o ciclo seguinte.	
	Modelo de painel para planejamento de reuniões (Anexo 5).	
	Modelo de ata para reuniões (Anexo 6).	
	Modelo de planilha de monitoramento e avaliação das ações em execução para CREs e Escolas (Anexo 7).	
	Modelo de relatório sobre status por escola (Anexo 8).	
	Roteiro para Visitas Técnicas (Anexo 9).	
	Modelo de roteiro reflexivo para analisar o Plano Anual de Ações e Metas e propor melhorias (Anexo 11).	
	Modelo de replanejamento para a correção de rotas (Anexo 12).	
Dicas	1	Analise as notas dos estudantes de forma articulada a outros indicadores de aprendizagem e frequência: identificar padrões por turma, componente curricular e grupos de estudantes (ex.: estudantes com baixa frequência e baixo desempenho; estudantes com frequência alta, mas desempenho irregular); utilize indicadores como frequência e participação nas avaliações diagnósticas e compare com as notas. Essa análise ajuda a distinguir problemas de engajamento, lacunas de conteúdo ou fragilidades no processo de ensino.
	2	Cruze o desempenho com o indicador Execução dos Recursos do Agiliza para orientar decisões, relacionando as notas com dados como aulas dadas, rotatividade e/ou assiduidade docente, nível socioeconômico majoritário da escola, implementação de projetos estruturantes da Seduc, infraestrutura, disponibilidade de materiais didáticos. Esse cruzamento amplia a compreensão das causas dos resultados e orienta correções de rota mais precisas para o próximo ciclo.
	3	Simplifique a leitura dos dados para a equipe escolar , ajudando a transformar números em decisões práticas.

PASSO 1: AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E REVISÃO DO PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DAS ESCOLAS

Dicas	4	Oriente a priorização de ajustes estratégicos , evitando alterações pontuais sem impacto nos indicadores críticos.
	5	Garanta coerência entre problema, ação e resultado esperado em cada ajuste realizado, fortalecendo a lógica do Plano.
	6	Mantenha o Plano executável , fortalecendo o foco, a governança e a capacidade de acompanhamento.
	7	Utilize a E5, E3 e as Visitas Técnicas para validar decisões e refletir sobre novas possibilidades , não apenas para informar ajustes já definidos.
	8	Utilize a Correção de Rotas para refletir sobre as aprendizagens institucionais e os processos internos , identificando rotinas de gestão eficazes, o que demanda ajuste e o que deve ser fortalecido no ciclo seguinte.
	9	Participe de reuniões internas com a equipe da Regional , se necessário, para a produção de materiais e preparo das reuniões do Ciclo de Governança.
Pontos de Atenção	1	Para a realização da avaliação de resultados é essencial que os registros das notas, aulas e frequência tenham sido feitos no sistema em tempo hábil, após o encerramento do trimestre e a realização do conselho de classe. Assim, a mobilização das escolas para tal deve ser contínua, sempre retomando o conteúdo previsto na Portaria SEDUC/RS N. 366/2025.
	2	Não deixe que as escolas corrijam rotas de maneira pró-forma, sem uma análise mais aprofundada de sua situação e das necessidades de melhoria e avanços para o próximo ciclo.
	3	Evite apenas “ampliar” as ações do Plano incluindo novas ações; é importante revisar e, quando necessário, ajustar ou substituir as ações já existentes, garantindo foco e coerência do planejamento.
	4	Assegure que todos os ajustes realizados estejam formalmente registrados e comunicados, preservando a memória dos encaminhamentos e decisões, para consulta futura da a equipe escolar e da CRE, se necessário.

PRÓXIMOS CICLOS

Com a conclusão da Etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas, no final de junho, se encerra o primeiro Ciclo de Governança do ano. Ao longo desse período, o acompanhamento educacional se consolida por meio de etapas articuladas que envolvem devolutivas, monitoramento, análises e replanejamento. A CRE, por meio da atuação dos mediadores de gestão educacional, acompanha a execução dos Planos Anuais de Ações e Metas das escolas, estimula a leitura e a interpretação dos indicadores de aprendizagem, frequência e execução dos recursos do Agiliza, promove o diálogo entre a CRE e as escolas, identifica avanços, desafios e necessidades de ajuste. É um movimento contínuo de análise, diálogo e replanejamento que visa o aprimoramento das práticas pedagógicas e de gestão.

Em julho, inicia-se o segundo Ciclo, onde é retomada a Etapa de Execução e Monitoramento, seguida de nova Avaliação de Resultados e Correção de Rotas em outubro. Já nos meses de novembro e dezembro, realiza-se o terceiro e último Ciclo do ano, com mais uma rodagem da Etapa de Execução e Monitoramento e o fechamento do Ciclo, que prepara os encaminhamentos para o ano seguinte.

Nesse processo, torna-se fundamental identificar os avanços e gargalos a partir das notas dos estudantes, relacionando-as com os indicadores de frequência, aulas dadas e execução dos recursos do Agiliza. As análises precisam ser realizadas de forma sistemática em todos os ciclos, permitindo uma leitura integrada da evolução dos estudantes e da efetividade das ações, de modo a orientar decisões mais precisas e fortalecer a continuidade das estratégias durante e no próximo ano letivo.

ANEXOS

INSTRUMENTO	APLICAÇÃO		
	Etapa 1 - Compartilhamento de metas e Planejamento	Etapa 2 - Execução e Monitoramento	Etapa 3 - Avaliação de Resultados e Correção de rotas
Anexo 1 - Modelo de Diagnóstico Situacional - Escola			
Anexo 2 - Modelo de Plano Anual de Ações e Metas - Escola			
Anexo 3 - Roteiro orientador para preenchimento do Plano Anual de Ações e Metas			
Anexo 4 - Modelo de devolutiva dos Planos Anuais de Ações e Metas das Escolas			
Anexo 5 - Modelo de painel para planejamento de reuniões			
Anexo 6 - Modelo de ata para reuniões			
Anexo 7 - Modelo de planilha de monitoramento e avaliação das ações em execução para CREs e Escolas			
Anexo 8 - Modelo de relatório sobre status por escola			
Anexo 9 - Roteiro para Visitas Técnicas			
Anexo 10 - Modelo de Painel para compartilhamento de experiências			
Anexo 11 - Modelo de roteiro reflexivo para analisar o Plano Anual de Ações e Metas e propor melhorias			
Anexo 12 - Modelo de replanejamento para a correção de rotas			



Ao concluir o preenchimento deste documento, as informações registradas devem ser inseridas no sistema de referência, conforme orientações da SEDUC.

Anexo 1: Modelo de diagnóstico situacional - Escola

1. IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

Nome da escola: _____

IDT: _____

Município: _____

CRE: _____

Direção: _____

Ano: _____

Etapas ofertadas: _____

2. INDICADORES DE APRENDIZAGEM E FLUXO ESCOLAR (Censo Escolar e SAEB)

2.1. Série histórica dos últimos 3 anos disponíveis

ANO	PROFICIÊNCIA LP	PROFICIÊNCIA MAT	TAXA DE APROVAÇÃO	TAXA DE REPROVAÇÃO	TAXA DE ABANDONO

2.2. Síntese da Análise de Aprendizagem e Fluxo Escolar

Principais causas: _____

Grupos mais vulneráveis: _____

Ações adotadas que contribuíram para o alcance dos resultados previstos no Plano:

Ações adotadas que contribuíram para o alcance dos resultados previstos no Plano:

Ações adotadas que não geraram bons resultados: _____

Necessidades identificadas e sugestões de aprimoramentos para o próximo ciclo:

3. FREQUÊNCIA E FLUXO ESCOLAR (Módulo Gestor)

3.1. Frequência do ano anterior

INDICADOR	TOTAL	%
Frequência Média		
Abaixo de 75%		
Risco de abandono		

3.2. Fluxo Escolar do ano anterior

INDICADOR	TOTAL	% BRANCOS	% NEGROS	% INDÍGENAS	% AMARELOS
Aprovados					
Reprovados					
Abandono					
Transferidos					

3.3. Síntese da Análise de Frequência e Fluxo

Principais causas: _____

Grupos mais vulneráveis: _____

Ações adotadas que contribuíram para o alcance dos resultados previstos no Plano: _____

Ações adotadas que não geraram bons resultados: _____

Necessidades identificadas e sugestões de aprimoramentos para o próximo ciclo: _____

4. NOTAS E DESEMPENHO TRIMESTRAL NO ANO ANTERIOR

TURMA	MÉDIA LP			MÉDIA MAT			OBSERVAÇÕES
	1° tri	2° tri	3° tri	1° tri	2° tri	3° tri	
1° EM							
2° EM							
3° EM							

4.1. Síntese da Análise das notas e desempenho

Principais causas: _____

Grupos mais vulneráveis: _____

Ações adotadas que contribuíram para o alcance dos resultados previstos no Plano: _____

Ações adotadas que não geraram bons resultados: _____

Necessidades identificadas e sugestões de aprimoramentos para o próximo ciclo: _____

5. RECURSOS FINANCEIROS

5.1. Recursos Recebidos no ano anterior

PROGRAMA	VALOR RECEBIDO	% APLICADO
PDDE		
Recursos Agiliza		
PNAE		
Merenda Melhor		
Outros		

5.2. Aplicação dos Recursos no ano anterior

CATEGORIA	VALOR APLICADO	% DO TOTAL	OBSERVAÇÕES
Material pedagógico			
Infraestrutura			
Formação			
Manutenção			
Outros			

5.3. Síntese Financeira

Execução financeira total: _____

Prioridades de investimento: _____

Necessidades identificadas e aprimoramentos para o ano: _____

6. ANÁLISE GERAL DO DIAGNÓSTICO

Discutam e analisem os problemas identificados.

Elaborem coletivamente uma Matriz FOFA, para começar a construir o Plano Anual de Ações e Metas.

FATORES INTERNOS	<p>FORÇAS Aspectos, características e situações internas positivas ou potencialmente positivas para atuação da escola, que devem ser valorizadas e aproveitadas a seu favor.</p>	<p>FRAQUEZAS Aspectos, características e situações internas que interferem negativamente no bom funcionamento da escola, mas sobre as quais elas têm governança para atuar. A partir da identificação das fraquezas, a escola pode pensar em estratégias e ações para saná-las e revertê-las.</p>
FATORES EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES Contexto social, cultural, econômico e local que impactam na atuação da escola, ou seja, eventos ou situações sobre as quais ela não necessariamente têm governança mas que são positivas e podem ser aproveitadas para potencializar as ações. Com a identificação das oportunidades, a instituição pode pensar em estratégias para aproveitá-las a seu favor.</p>	<p>AMEAÇAS Aquilo que foge da governabilidade da escola e que pode afetá-la negativamente. Com a identificação das ameaças, torna-se possível pensar em ações preventivas ou corretivas para minimizar os efeitos.</p>



Ao concluir o preenchimento deste documento, as informações registradas devem ser inseridas no sistema de referência, conforme orientações da SEDUC.

Anexo 2: Modelo de Plano Anual de Ações e Metas - Escola

1. DIAGNÓSTICO (síntese objetiva)

Indique as principais evidências que fundamentam este Plano:

- Baixos índices de aprendizagem
- Desigualdades entre escolas / territórios
- Altas taxas de reprovação
- Evasão / infrequência
- Distorção idade-ano
- Fragilidades no acompanhamento pedagógico
- Necessidade de fortalecimento da gestão para equidade
- Outros: _____

Descrição sintética do cenário: _____

2. PROBLEMAS PRIORITÁRIOS

Grupos mais impactados (marcar):

- Estudantes negros
- Estudantes indígenas
- Estudantes do campo
- Estudantes em vulnerabilidade socioeconômica
- Estudantes com deficiência
- Estudantes em distorção idade-ano
- Outros: _____

3. METAS IDEB/IDERS

ETAPAS DE ENSINO	PROFICIÊNCIA (IN)	TAXA DE APROVAÇÃO (IP)
Ensino Fundamental - Anos Iniciais		
Ensino Fundamental - Anos Finais		
Ensino Médio		

4. PLANO DE AÇÃO

(Replique este quadro para cada objetivo finalístico e habilitador da SEDUC)

DATA DE INÍCIO: _____

DATA DE TÉRMINO: _____

PERÍODO DO PLANO - Ano: _____

RECURSO UTILIZADO R\$ _____

OBJETIVO 1:

Resultado esperado:

Problemas relacionados ao resultado:

Etapa(s) relacionada(s):

Ensino Fundamental AI

Ensino Fundamental AF

Ensino Médio

Data de Início da Ação:

/ /

Nome da ação:

Responsável:

Descrição da ação:

Tarefa	Responsável	Data Início	Data Término	Data Início Realizado	Data Término Realizado	Status	Valor



Ao concluir o preenchimento deste documento, as informações registradas devem ser inseridas no sistema de referência, conforme orientações da SEDUC.

Anexo 3: Roteiro orientador para preenchimento do Plano Anual de Ações e Metas

Análise o Plano em construção e observe se ele atende aos seguintes aspectos:

1. VINCULAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Verificar se os problemas listados estão diretamente relacionados aos objetivos finalísticos de maior impacto.

2. VIABILIDADE DO RESULTADO NO ANO CORRENTE

- Avaliar se o resultado previsto pode ser alcançado dentro do ano letivo em curso.

3. AGRUPAMENTO E ANÁLISE DE PROBLEMAS

- Agrupar problemas que apresentem relação de causa e efeito e identificar o problema central de cada grupo.

4. DEFINIÇÃO DAS AÇÕES

- Identificar quais ações precisam ser realizadas para que o resultado aconteça, prevendo os produtos que serão entregues.

5. DEFINIÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS

- Para cada grupo de problemas, identificar as melhorias (inclusive nos indicadores) a serem geradas, considerando a sua mitigação.
-
-
-

6. DEFINIÇÃO DE PRAZOS

- Identificar quando cada ação precisa ser iniciada e concluída para garantir o atingimento do resultado.
-
-
-

7. ORGANIZAÇÃO DAS TAREFAS

- Identificar o conjunto de tarefas necessárias para a execução de cada ação.
-
-
-

8. RESPONSÁVEIS E CRONOGRAMA

- Vincular um responsável para cada tarefa e definir os prazos exatos para a execução das tarefas.
-
-
-

9. REPETIÇÃO DO PROCESSO

- Repetir todo o procedimento para cada grupo de problemas identificado.
-
-
-

ORIENTAÇÕES FINAIS PARA REGISTRO NO SISTEMA

- Registrar a primeira versão do Plano no sistema de referência.
- Revisar o documento antes do envio final.
- Verificar necessidade de ajustes ou adequações.
- Anotar dúvidas da equipe para posterior diálogo com as demais instâncias.

ATENÇÃO

O Plano de Ação deve ser elaborado e registrado exclusivamente no sistema de referência.

Anexo 4: Modelo de devolutiva dos Planos Anuais de Ações e Metas das Escolas

IDENTIFICAÇÃO

Escola: _____

CRE: _____

Plano de Ação referente ao período: _____

Responsável pela validação: _____

Função: _____

Data: _____

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO			
ITEM DE VERIFICAÇÃO	Sim	Não	Obs.
O Plano está alinhado às diretrizes da Seduc			
Contém objetivo estratégico estruturado			
Relaciona-se com metas e indicadores educacionais da Seduc			
DIAGNÓSTICO E FUNDAMENTAÇÃO			
O plano apresenta diagnóstico baseado em dados e evidências			
Utiliza indicadores de aprendizagem			
Considera frequência, evasão e distorção idade-ano			
Identifica desigualdades entre escolas e territórios			
Aponta grupos prioritários			
Evidencia riscos às trajetórias escolares			
FORMULAÇÃO DOS PROBLEMAS			
Problemas estão nitidamente descritos			
Estão vinculados ao diagnóstico			
Consideram impactos na equidade			
Indicam quem são os mais afetados			

OBJETIVOS E METAS	Sim	Não	Obs.
Objetivo geral é bem estruturado e mensurável			
Metas estão definidas com prazos			
Metas são alcançáveis e monitoráveis			
Há relação entre meta e indicador			
Metas consideram equidade			
PLANEJAMENTO DAS AÇÕES			
Ações estão relacionadas aos problemas priorizados			
Ações descrevem o que será feito			
Indicam responsáveis			
Definem prazos			
Evidenciam contribuição para equidade			
Evidenciam proteção das trajetórias escolares			
Possuem detalhamento em tarefas			
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO			
Prevê rotina de monitoramento			
Define periodicidade de acompanhamento			
Indica instrumentos de monitoramento			
Contém estratégia de ajuste de rota			
Inclui avaliação de impacto			

VALIDAÇÃO

Aprovada Aprovada com ressalvas Não aprovada

Justificativa: _____

Recomendações: _____

Responsável pela validação: _____

Data: _____

Assinatura do responsável

Anexo 5: Modelo de painel para planejamento de reuniões

ETG E1 E2 E3 E4 E5 Reunião Interna: _____

OBJETIVOS DA REUNIÃO

PREPARATIVOS ADMINISTRATIVOS PARA A REUNIÃO

PAUTA DA REUNIÃO

Tópico:

Tempo:

Condução:

MATERIAIS DE APOIO

CHECKLIST PARA A REUNIÃO

- Registros atualizados nos sistemas
- Indicadores analisados previamente
- Ponto(s) de atenção identificado(s)
- Material de leitura/análise prévio disponibilizado aos participantes



Ao concluir o preenchimento deste documento, as informações registradas devem ser inseridas no sistema de referência, conforme orientações da SEDUC.

Anexo 6: Modelo de ata para reuniões

ETG E1 E2 E3 E4 E5 Reunião Interna: _____

Data: ____/____/____ Hora: _____

Local (presencial / virtual - link, auditório, sala...): _____

Responsável pela condução: _____

Órgão Central

CRE: _____

Escola: _____

PARTICIPANTES:

- Nome - Cargo - Instância (Órgão Central / CRE / Escola)
- Nome - Cargo - Instância

OBJETIVOS DA REUNIÃO

- _____
- _____
- _____

PAUTAS PRINCIPAIS

- _____
- _____
- _____

PAUTAS ADICIONAIS

- _____
- _____
- _____

SÍNTESE DAS DISCUSSÕES

ENCAMINHAMENTOS

ENCAMINHAMENTO	PRAZO	RESPONSÁVEL	INSTÂNCIA (ÓRGÃO CENTRAL / CRE / ESCOLA / INTERSETORIAL)

OBSERVAÇÕES, MATERIAIS E DOCUMENTOS CITADOS

REGISTROS COMPLEMENTARES (IMAGENS, DOCUMENTOS, ETC.)**ASSINATURAS**

Nome | Função | Assinatura

Nome | Função | Assinatura

Nome | Função | Assinatura

Anexo 7: Modelo de planilha de monitoramento e avaliação das ações em execução para CRES e Escolas

Este instrumento auxilia a equipe gestora da escola e das CRES a realizar devolutivas internas aos responsáveis pelas ações previstas no Plano, alinhando encaminhamentos e ajustes necessários.

1. IDENTIFICAÇÃO GERAL

Mês/Ano de Referência: _____

Gestor responsável pela elaboração: _____

Data da elaboração: _____

2. QUADRO-RESUMO DAS AÇÕES EM EXECUÇÃO:

Ação	
Responsável	
Indicador associado	
Status de Execução	
O que deu certo	
O que não deu certo	
Riscos identificados	
Proposta de melhoria	
Encaminhamentos imediatos	

Responsável pela Consolidação: _____

Assinatura / Data



Este documento deve ser preenchido pelo(a) Mediador(a) após a E5 e armazenado no sistema interno de gestão documental da CRE para registro e consulta.

Anexo 8: Modelo de relatório sobre status por escola

1. IDENTIFICAÇÃO GERAL

CRE: _____

Coordenador(a) NGE: _____

Mês/Ano de Referência: _____

Mediador(a) responsável: _____

Data da Elaboração: _____

2. QUADRO-RESUMO DAS AÇÕES EM EXECUÇÃO:

ESCOLAS	EXECUÇÃO DO PLANO	INDICADORES DE MONITORAMENTO			SITUAÇÃO GERAL/RECOMENDAÇÕES
		M1	M2	M3	
Escola X	<p>% de ações concluídas</p> <p>Principais avanços observados</p> <p>Principais desafios identificados</p>	<p>Frequência dos Estudantes</p> <p>Aulas Dadas</p> <p>Execução dos Recursos do Agiliza</p>	<p>Frequência dos Estudantes</p> <p>Aulas Dadas</p> <p>Execução dos Recursos do Agiliza</p>	<p>Frequência dos Estudantes</p> <p>Aulas Dadas</p> <p>Execução dos Recursos do Agiliza</p> <p>Notas dos Estudantes</p>	
Escola Y	<p>% de ações concluídas</p> <p>Principais avanços observados</p> <p>Principais desafios identificados</p>	<p>Frequência dos Estudantes</p> <p>Aulas Dadas</p> <p>Execução dos Recursos do Agiliza</p>	<p>Frequência dos Estudantes</p> <p>Aulas Dadas</p> <p>Execução dos Recursos do Agiliza</p>	<p>Frequência dos Estudantes</p> <p>Aulas dadas</p> <p>Execução dos Recursos do Agiliza</p> <p>Notas dos Estudantes</p>	

3. DEMANDAS FORA DA GOVERNABILIDADE DAS ESCOLAS

ESCOLA	DESCRIÇÃO DA DEMANDA	DATA DO REGISTRO	INSTÂNCIA RESPONSÁVEL (SEDE / GOVERNANÇA DO ESTADO / INTERSETORIAL)	ENCAMINHAMENTO DADO	STATUS ATUAL
Escola X					
Escola Y					

4. SÍNTESE CONSOLIDADA DE PONTOS CRÍTICOS DAS ESCOLAS

Escolas que apresentam maiores gargalos: _____

Temáticas recorrentes das demandas fora da governabilidade das Escolas: _____

Impactos potenciais nos indicadores da CRE: _____

Recomendações para fortalecimento do apoio às Escolas: _____

5. SÍNTESE CONSOLIDADA DAS POTENCIALIDADES DAS ESCOLAS

Escolas que apresentam desempenho acima do esperado na execução das ações: _____

Boas práticas e principais fortalezas identificadas: _____

Potenciais contribuições dessas fortalezas para o avanço das demais Escolas da CRE nos indicadores: _____

Recomendações para o fortalecimento do compartilhamento das boas práticas em rede: _____

6. ANEXOS (OPCIONAL)

Anexo 1: Gráficos de evolução dos indicadores por Escola

Anexo 2: Registros complementares enviados pelas Escolas

Responsável pela Consolidação: _____

Assinatura / Data



Este modelo pode ser utilizado pela CRE e mediadores de gestão educacional para preparar as visitas com as escolas e registrar os aspectos observados.

Ao concluir o preenchimento deste documento, as informações registradas devem ser inseridas no sistema de referência, conforme orientações da SEDUC.

Anexo 9: Roteiro para as Visitas Técnicas

1. Identificação

CRE: _____

Mediador(a): _____

Data: ____ / ____ / ____

Horário: ____ : ____ às ____ : ____

Local: _____

Nome da escola: _____

IDT: _____

Município: _____

Etapas ofertadas (EM / EMTI): _____

ATENÇÃO: Orientações gerais para situações de restrição de acesso ou tempo de visita

Caso a pessoa mediadora não seja recebida pela diretoria da escola ou tenha seu tempo de visita reduzido, é importante compreender a situação como parte dos desafios do cotidiano escolar, mantendo uma postura acolhedora, respeitosa e orientada ao diálogo. Nesses casos, a mediação deve buscar explicitar, de forma breve e objetiva, o caráter formativo da visita e sua contribuição para o fortalecimento da experiência da escola na implementação do Ciclo de Governança da Educação, aproveitando o tempo disponível para a escuta e alinhamentos com os pontos focais presentes na unidade escolar. Sempre que necessário, a visita poderá ser reagendada ou complementada por outros meios de acompanhamento, como contatos posteriores (telefone ou e-mail) ou reuniões virtuais, assegurando a continuidade do apoio à equipe gestora da escola. As situações vivenciadas devem ser registradas de maneira reflexiva neste instrumento de acompanhamento, contribuindo para a compreensão da CRE e do Órgão Central sobre o contexto da escola, visando o compartilhamento de experiências e o aprimoramento das estratégias de mediação na rede.

2. Objetivos da Visita Técnica

3. Pautas

4. Registro da Visita Técnica

Atividades desenvolvidas pelo mediador: _____

- _____
- _____
- _____

Pontos fortes observados: _____

- _____
- _____
- _____

Aspectos a serem aprimorados: _____

- _____
- _____
- _____

Em quais áreas a escola mais precisa de apoio?

Permanência dos estudantes: _____

Aprendizagem: _____

Equidade: _____

Gestão: _____

Outro: _____

5. ENCAMINHAMENTOS PACTUADOS COM A ESCOLA

AÇÃO	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	PRAZOS	OBS.

6. Aspectos que devem ser reportados à equipe da CRE e do Órgão Central

7. Avaliação do resultado da Visita Técnica pelo(a) mediador(a)

- Satisfatório
- Parcialmente satisfatório
- Necessita acompanhamento mais próximo

Justifique: _____

REGISTROS COMPLEMENTARES (IMAGENS, DOCUMENTOS, ETC.)

Assinatura Coordenador (a) NGE

Assinatura do mediador(a)

Data: ____/____/____

Anexo 10: Modelo de painel para compartilhamento de experiências

Tema	O que motivou a realização da ação	Como a ação foi desenvolvida	Desafios enfrentados durante a execução	Resultados
	Recursos utilizados			

Anexo 11: Modelo de roteiro reflexivo para analisar o Plano Anual de Ações e Metas e propor melhorias

Este instrumento auxilia a análise do andamento das ações e dos indicadores monitorados e pode ser utilizado sempre que necessário e, principalmente, no momento da avaliação de resultados.

1. ANÁLISE DA EXECUÇÃO

Descreva o panorama geral de execução das ações (quantas não iniciadas, em andamento, concluídas parcialmente, concluídas e atrasadas).

2. ANÁLISE DOS RESULTADOS PARCIAIS

Os resultados estão sendo alcançados? Sim Parcialmente Não

Evidências observadas: _____

Impactos percebidos na aprendizagem e nas trajetórias escolares: _____

3. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS/DESVIOS PARA O NÃO ATINGIMENTO DOS RESULTADOS

Falta de recursos Problemas de gestão Baixa adesão Falta de formação

Questões estruturais Outros: _____

Descrição dos entraves: _____

4. ANÁLISE CRÍTICA

Há ações que devem ser retiradas? Sim Não

Há ações que devem ser ajustadas? Sim Não

Há novas ações que devem ser inseridas? Sim Não

5. AJUSTES NO PLANO DE AÇÃO (INDICAÇÕES PARA O REPLANEJAMENTO)

AÇÃO ATUAL	NOVA AÇÃO/ AJUSTE/EXCLUSÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	RECURSOS NECESSÁRIOS

6. IMPACTO ESPERADO COM A CORREÇÃO DE ROTAS

Contribuição para melhoria da aprendizagem: _____

Contribuição para a equidade educacional: _____

Contribuição para proteção das trajetórias escolares: _____

Anexo 12: Modelo de replanejamento para a correção de rotas

1. IDENTIFICAÇÃO

CRE / Escola: _____

Período (qual trimestre?): _____

Responsável pelo preenchimento: _____

Função: _____

Data: _____

2. AÇÃO MONITORADA

No momento da Correção de Rotas, cada ação do Plano pode ser analisada considerando esse roteiro abaixo.

Ação prevista no Plano: _____

Objetivo relacionado: _____

Resultado esperado inicialmente: _____

Prazo previsto: Início: ____ / ____ / ____ Término: ____ / ____ / ____

Responsável pela ação: _____

3. ANÁLISE DA EXECUÇÃO

Não iniciada Em andamento Concluída parcialmente

Concluída Atrasada

Descrever o que foi realizado até o momento: _____

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS PARCIAIS

Os resultados estão sendo alcançados? Sim Parcialmente Não

Evidências observadas: _____

Impactos percebidos na aprendizagem e nas trajetórias escolares: _____

5. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS/DESVIOS

- Falta de recursos Problemas de gestão Baixa adesão
 Falta de formação Questões estruturais Outros: _____

Descrição dos entraves: _____

6. ANÁLISE CRÍTICA

O que precisa ser revisto na ação: _____

A ação continua pertinente? Sim Não

Se não, ela pode ser excluída do Plano? Sim Não

Se sim, é necessário redefinir o foco? Sim Não

7. PROPOSTA DE CORREÇÃO DE ROTA

- Redefinição da ação Alteração de estratégia Ampliação do público
 Mudança de cronograma Reorganização de tarefas Inclusão de novas ações
 Outros: _____

Descrição do replanejamento: _____

Nova estratégia proposta: _____

CONSOLIDADO - NOVO PLANO DE AÇÃO (REPLANEJAMENTO)

NOVA AÇÃO/ AJUSTE	RESPONSÁVEL	NOVO PRAZO	RECURSOS NECESSÁRIOS	INDICADOR DE MONITORAMENTO

IMPACTO ESPERADO COM A CORREÇÃO DE ROTA

Contribuição para melhoria da aprendizagem: _____

Contribuição para a equidade educacional: _____

Contribuição para proteção das trajetórias escolares: _____

_____**ACOMPANHAMENTO DA CORREÇÃO**Periodicidade: Quinzenal Mensal Bimestral Outros: _____

Responsável pelo monitoramento: _____

Forma de registro: Ata Relatório Outros: _____**VALIDAÇÃO** Aprovada Aprovada com ajustes Não aprovada

Justificativa: _____

Assinatura do responsável

Cargo/Função: _____

Data: _____

