

Governança da Educação

Protocolo de Implementação

Equipe Gestora das Escolas



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Sumário

APRESENTAÇÃO / 4

INTRODUÇÃO / 6

SOBRE ESTE DOCUMENTO / 8

AGENDA DA EDUCAÇÃO 2025-2035 / 11

GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO / 15

Objetivos / 15

Princípios conceituais / 16

Papéis e responsabilidades das instâncias e atores envolvidos / 17

Reuniões da Governança da Educação / 18

O PDCA como método de gestão associado à Governança da Educação / 20

FUNCIONAMENTO DO CICLO DE GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO - VISÃO GERAL / 23

DETALHAMENTO DAS ETAPAS DA GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO PARA A ESCOLA / 28

Etapa 1 – Compartilhamento de Metas e Planejamento / 28

Etapa 2 – Execução e Monitoramento / 34

Etapa 3 – Avaliação de Resultados e Correção de Rotas / 40

PRÓXIMOS CICLOS / 46

ANEXOS / 47

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 aprimorarem continuamente seus modelos de gestão. Nesse cenário, a Governança da Educação se consolida como uma estratégia 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.

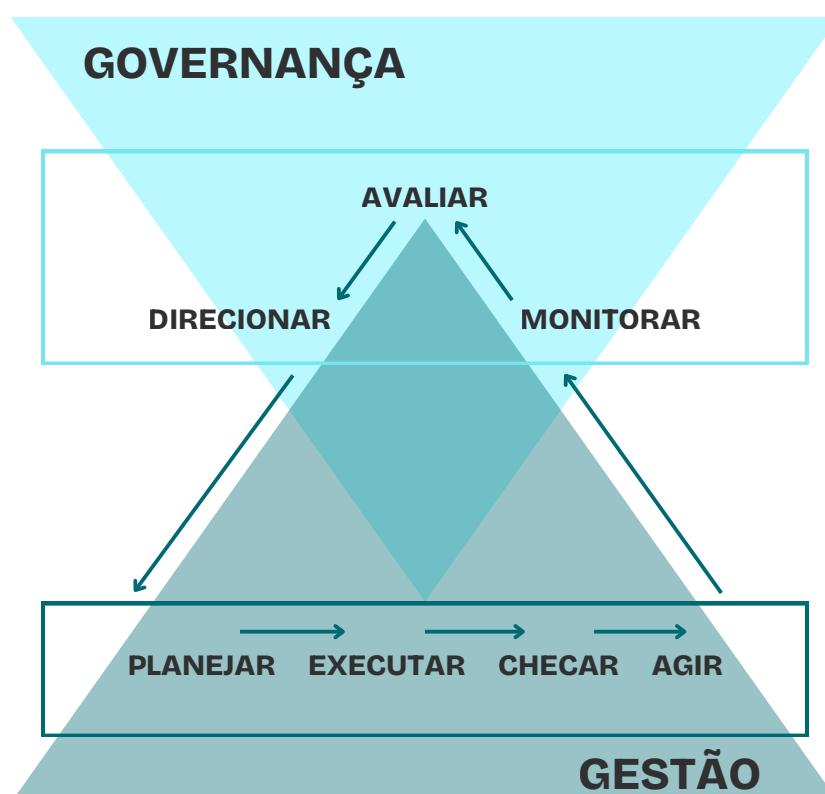
Raquel Teixeira

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 das **Equipes Gestoras das Escolas**, 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 CREs, mediadores de gestão educacional, 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 preparar o diagnóstico situacional e o plano da escola, utilizando os instrumentos previstos neste protocolo.



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 a condução de 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 a escola: 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 a escola deve se organizar no planejamento**, acesse o capítulo *“Etapa 1 - Compartilhamento de Metas e Planejamento”*. Ele traz:

- O papel da escola nessa etapa;
- O que a escola precisa fazer;
- O passo a passo detalhado;
- Modelos para diagnóstico, 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 e.
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 analisar os dados do ano anterior, a escola identifica que a frequência dos estudantes do 1º ano caiu para 74% no terceiro trimestre. A equipe define como prioridade melhorar a assiduidade, estabelece uma meta específica e planeja ações como busca ativa, reorganização de horários e fortalecimento da comunicação com famílias.

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: a escola implementa as ações definidas: inicia ligações às famílias dos estudantes com maior risco de infrequência, estabelece uma rotina de registro diário mais rigoroso, organiza horários com professores e, quando necessário, aciona o setor de bem-estar ou a CRE para apoio.

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, Execução de 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: na reunião E5, a equipe verifica que a frequência subiu para 79% após as ações implementadas. No entanto, alguns alunos continuam com absenteísmo recorrente e a aprendizagem de parte importante dos estudantes da escola ainda está comprometida, principalmente em Matemática. Isso é registrado em ata e levado para discussão na reunião E3 com a CRE.

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: após verificar que parte dos alunos ainda apresenta alto risco de infrequência, a escola decide reforçar o acompanhamento individual, agenda uma reunião com as famílias e cria uma rotina semanal de monitoramento do grupo. Também é proposta uma nova ação, voltada para a Recomposição de Aprendizagens em Matemática. Esses ajustes são registrados e incorporados à versão atualizada do Plano Anual de Ações e Metas.

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

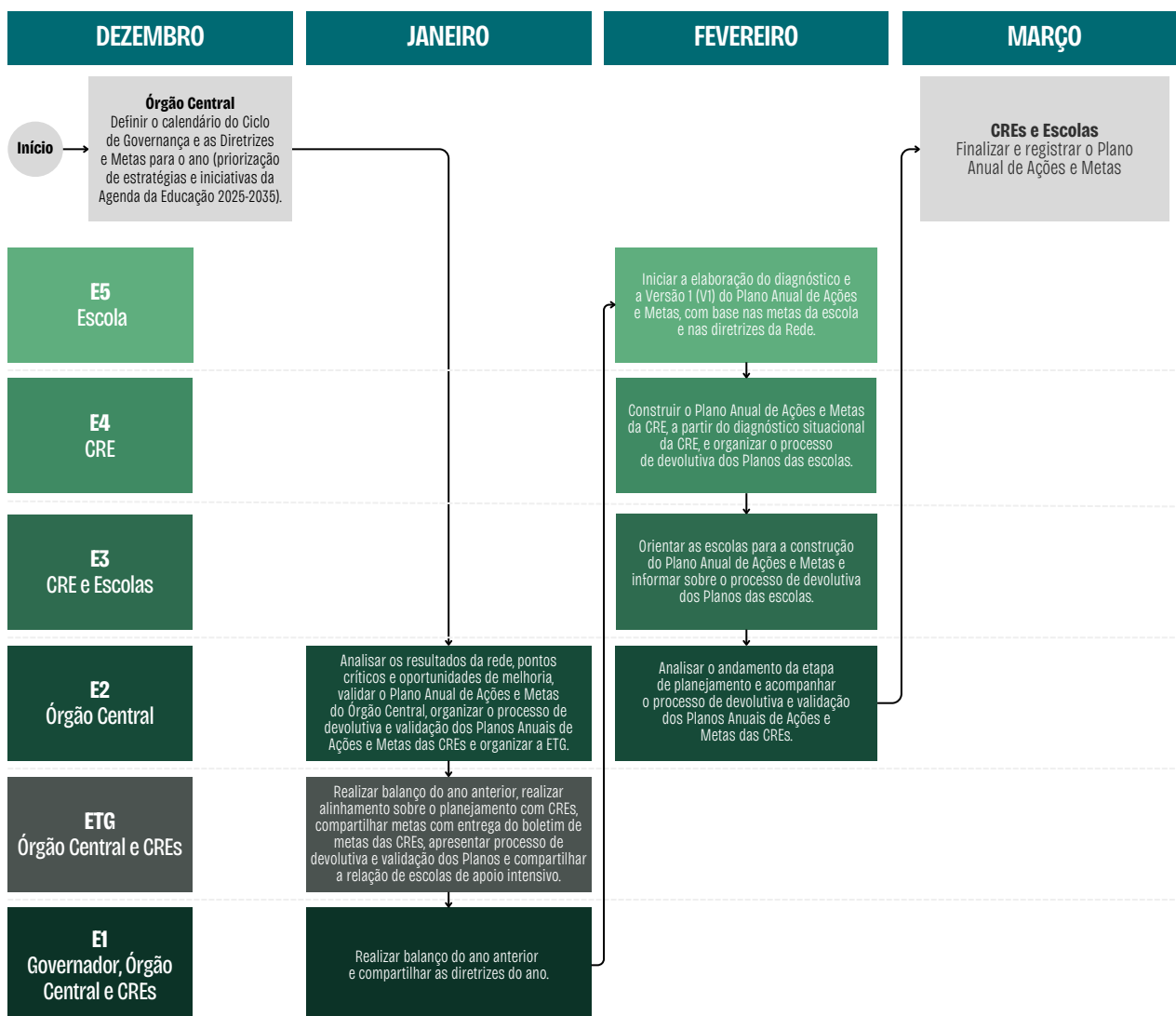


Figura 5 - Etapa de Execução e Monitoramento

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 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.
	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.
CRE	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 Recurso 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 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 A ESCOLA

Etapa 1 – Compartilhamento de Metas e Planejamento

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.

O papel da escola 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 das escolas ao longo do ano, garantindo coerência entre as instâncias do Ciclo de Governança e entre as escolas de um mesmo território.

Cabe às equipes diretivas mobilizarem a comunidade escolar para participar das análises, colaborar na formulação das propostas e reconhecer suas responsabilidades na melhoria dos resultados de aprendizagem e na permanência dos estudantes. Esse movimento coletivo possibilita identificar com precisão as potencialidades, os desafios prioritários e os fatores que influenciam diretamente a trajetória educacional dos estudantes.

Com base na análise da realidade escolar, nas diretrizes da rede e nas **METAS COMPARTILHADAS** pelo Órgão Central, a escola define 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 sua atuação institucional ao longo do ano. Após sua elaboração, a escola realiza o lançamento da V1 do Plano no sistema de referência, para que ele seja analisado e validado pela CRE, de modo a assegurar alinhamento às diretrizes da rede. Após a devolutiva da CRE, a escola finaliza seu Plano, inserindo a versão final no sistema de referência.

COMO AS METAS DA REDE 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 o ano corrente. Sendo assim, escolas que em 2022 apresentaram os resultados mais desafiadores do *Iders (Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio Grande do Sul)* 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.

Durante essa etapa, formações e orientações promovidas pelas CREs e pelo Órgão Central reforçam a cultura de planejamento integrado e colaborativo. É papel da escola participar ativamente desses momentos, garantindo a consistência técnica e a aderência do Plano às prioridades da rede. Assim, a Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento se consolida como o momento estratégico em que a escola organiza sua visão, estrutura suas ações e se prepara para conduzir um ciclo de trabalho orientado por evidências e comprometido com o avanço contínuo da educação.

O que a escola precisa fazer na Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento

A Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento é organizada por meio de reuniões que estruturam, de forma sequencial, os processos de diagnóstico situacional e Plano Anual de Ações e Metas da escola (V1) e consolidação dos ajustes solicitados pela CRE e validação da versão final do Plano Anual e Ações e Metas. A seguir, apresenta-se a síntese dos encontros previstos para fevereiro, que orientam o desenvolvimento dessa etapa.

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

FEVEREIRO	QUEM PARTICIPA	FOCO PRINCIPAL
Reunião com toda equipe escolar	Equipe escolar	Durante a Jornada Pedagógica , a direção da escola deve realizar a 1ª reunião de equipe do ano , com orientações do órgão central. O objetivo da reunião deve ser refletir sobre os resultados da escola em 2025, sensibilizar todas as equipes sobre a corresponsabilidade nos resultados, identificar papéis e ações, elaborar o diagnóstico situacional da escola e consolidar insumos para a estruturação da primeira versão (V1) do Plano Anual de Ações e Metas, com base nas metas da escola e nas diretrizes da rede.
E3 Reunião com CRE	Coordenador(a) da CRE, Chefas de Divisão, Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Educacional da CRE, Diretores Escolares.	Participar da reunião convocada pela CRE, onde serão retomadas as orientações do Órgão Central para a etapa de planejamento e realizado o alinhamento geral com todas as escolas da Regional para a construção dos seus Planos Anuais de Ações e Metas.

Passo a passo para o desenvolvimento da Etapa de Compartilhamento de Metas e Planejamento pela escola

Os passos a seguir detalham os processos que orientam o trabalho da escola, 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 DA ESCOLA (V1)	
Objetivo	A escola elabora o seu diagnóstico situacional, com base nas diretrizes da rede, no diagnóstico da CRE e nas metas pactuadas, que subsidia a estruturação da primeira versão do Plano Anual de Ações e Metas (V1).
Momento	Reunião com toda equipe escolar durante a Jornada Pedagógica
Ações	<p>Prepare os documentos-base que podem ser utilizados no planejamento (PPP, Plano da escola do ano anterior, relatórios/diagnósticos disponíveis).</p> <p>Organize um conjunto de dados-base da escola do ano anterior (Frequência dos Estudantes, Aulas Dadas, Notas dos estudantes, Execução de Recursos do Agiliza).</p> <p>Organize um mapeamento inicial da realidade escolar, sintetizando pontos fortes e críticos (considere tanto indicadores e dados objetivos, como também evidências do cotidiano).</p> <p>Defina a organização da atividade (roteiro, materiais de apoio, participantes e temas).</p>
	<p>Aproprie-se das orientações, esclareça dúvidas e tenha nitidez sobre as diretrizes para a elaboração do diagnóstico situacional da escola e do seu Plano.</p>
	<p>Durante a Formação/Orientações do Órgão Central</p> <p>Colete exemplos/referências de boa estruturação do diagnóstico (uso de evidências, definição de problemas, indicadores, coerência, etc.).</p> <p>Aproprie-se das metas compartilhadas e registre os encaminhamentos operacionais (prazos, formato de entrega, fluxos com a CRE, etc.).</p>
	<p>Elabore um checklist interno de qualidade do Plano, garantindo coerência entre diagnóstico, problema, ação, resultados e indicadores.</p>

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

Ações	Durante a Jornada Pedagógica	Socialize a síntese da formação com a equipe escolar (equipe diretiva, pedagógica, secretaria, docentes, etc.).
		Organize o cronograma interno, conforme orientações recebidas.
		Analise os dados da escola do ano anterior à luz do diagnóstico regional da CRE, identificando convergências e divergências que orientem a elaboração do diagnóstico situacional e do planejamento da escola.
		Estruture um quadro inicial com os principais desafios da escola, os dados e evidências e as hipóteses explicativas iniciais, que podem apoiar o diagnóstico e o planejamento da escola.
		Defina os problemas prioritários (com foco em aprendizagem, frequência, fluxo escolar, aulas dadas e aspectos da gestão) e identifique grupos prioritários (estudantes em risco, turmas com baixo desempenho, padrões de infrequência, etc.).
		Elabore o diagnóstico situacional da escola, com base nas discussões.
	Esboce a V1 do Plano Anual de Ações e Metas da escola, considerando os problemas prioritários, as ações, os responsáveis, prazos e resultados esperados.	
	Após a Jornada Pedagógica	Finalize o diagnóstico situacional e consolide insumos que apoiem a elaboração do Plano Anual de Ações e Metas da escola.
	Preparação para a E3	Revisite a V1 do Plano em construção e identifique dúvidas e pontos que precisam de orientação.
		Prepare uma síntese objetiva da escola, indicando quais são as prioridades, as evidências, os riscos e as demandas de apoio que a escola necessita, tanto por parte da CRE quanto do Órgão Central.
Durante a E3	Registre orientações e critérios de qualidade informados pela CRE para compor o Plano (padrões de estrutura, prazos, fluxo de validação, etc.).	
	Compare as orientações com a V1 do Plano Anual de Ações e Metas já iniciado e liste os ajustes necessários. Compartilhe demandas e necessidades da escola para a elaboração do Plano, se pertinente.	
Após a E3	Defina os ajustes que devem ser realizados na V1 do Plano Anual de Ações e Metas, indicando responsáveis e prazos.	
	Organize pendências, se necessário, para tratar com o(a) mediador(a) de gestão educacional.	
	Insira a V1 do Plano Anual de Ações e Metas da escola no sistema de referência, de acordo com o fluxo e prazo acordados. Comunique à CRE a inserção do Plano no sistema de referência.	
Responsáveis	Diretor(a) e Vice-Diretores(as) escolares.	
Envolvidos	Supervisores(as), Orientadores(as), representantes do corpo docente, Equipe Gestora da CRE e Mediadores de Gestão Educacional.	

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

Entregas(s) Esperadas	Diagnóstico situacional da escola elaborado.
	Ata do registro das reuniões.
	Metas compartilhadas e alinhadas.
	V1 do Plano Anual de Ações e Metas da escola inserida no sistema de referência para análise da CRE.
Material de Apoio	Boletim de metas da CRE e da escola.
	Diagnóstico situacional da CRE para o ano corrente.
	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 4).
	Modelo de ata para as reuniões (Anexo 5).
Dicas	1 Consulte documentos oficiais que orientam a política educacional do Estado, como diretrizes, normativas, notas técnicas e pesquisas relevantes.
	2 Acesse e analise bases de dados internas e externas , como o Painel de Governança da SEDUC, avaliações internas e externas, Censo Escolar do INEP/MEC e dados demográficos, considerando a série histórica e as especificidades do território regional e da escola.
	3 Organize as orientações recebidas em um instrumento interno de apoio à elaboração da V1 do Plano Anual de Ações e Metas, observando prazos, formato, fluxos de validação, etc.
	4 Use um quadro de coerência para facilitar a organização da V1 do Plano (diagnóstico→ problema→ ação→ resultado→ indicador).
	5 Aproveite as diferentes interações com a Equipe da CRE e do Órgão Central para dirimir dúvidas e checar entendimentos conceituais, temáticos e operacionais, considerando, para esse alinhamento, o esboço da V1 do Plano da escola.
	6 Organize reuniões internas com a equipe da escola , se necessário, para a produção de materiais e preparo das reuniões do Ciclo de Governança.
Ponto(s) de Atenção	1 Para que o diagnóstico seja bem estruturado, ele precisa estar baseado em evidências e ter alinhamento com às diretrizes e metas da CRE. Assim, é de extrema importância que os envolvidos tenham em mãos dados atualizados e confiáveis. É fundamental também, a partir do diagnóstico, atuar na identificação de problemas prioritários com maior impacto na aprendizagem e permanência dos estudantes. E não esqueça de considerar as desigualdades do território e entre grupos de estudantes da escola, que devem orientar o processo de planejamento com foco na promoção da equidade.
	2 Fundamental que o planejamento seja construído com o envolvimento e participação de toda comunidade escolar. Por isso, garanta que a equipe escolar compreendeu a estrutura do Plano Anual de Ações e Metas e sua relevância para as ações da escola.
	3 Evite elaborar uma V1 “genérica” ou pró-forma do Plano, que não esteja baseada em evidências. Não deixe as ações sem responsável, sem estratégias e sem prazos factíveis e realistas.
	4 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.
	5 Não deixe de inserir a V1 do Plano Anual de Ações e Metas da escola no sistema de referência, respeitando os prazos acordados: isso possibilita que a equipe da CRE analise e dê uma devolutiva sobre o Plano, contribuindo para a sua qualificação e seu alinhamento com o planejamento da Regional e da rede como um todo.

PASSO 2: CONSOLIDAÇÃO DOS AJUSTES SOLICITADOS PELA CRE E VALIDAÇÃO DA VERSÃO FINAL DO PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DA ESCOLA

Objetivo	A escola analisa a devolutiva da CRE, incorpora os ajustes necessários e elabora a versão final do Plano Anual de Ações e Metas, efetivando seu registro no sistema de referência.
Reunião	E3 - fevereiro
Ações	<p>Após a E3</p> <p>Analise a devolutiva da CRE sobre a V1 do Plano Anual de Ações e Metas da escola e organize um quadro: ajuste sugerido → como poderá ser incorporado.</p> <p>Prepare uma versão revisada do Plano com marcações, indicando as sugestões de mudança.</p> <p>Valide com a equipe escolar se o Plano está coerente e exequível, considerando as ações, tarefas, prazos e responsáveis previstos.</p> <p>Insira a versão final do Plano de Ações e Metas da escola no sistema de referência e comunique à CRE.</p> <p>Defina as estratégias de comunicação para que a versão final do Plano seja compartilhada com a comunidade escolar.</p> <p>Compartilhe a versão final do Plano, validada pela Regional, com a comunidade escolar, buscando engajar todos os atores para a sua execução.</p>
Responsáveis	Diretor(a) e Vice-Diretores(as) escolares.
Envolvidos	Supervisores(as), Orientadores(as), representantes da comunidade escolar e Secretário(a) Escolar.
Entregas(s) Esperadas	<p>Plano Anual de Ações e Metas da escola consolidado, validado e inserido no sistema de referência.</p> <p>Ata de registro das reuniões.</p> <p>Arquivamento da documentação completa da etapa (atas, relatórios, listas de presença, materiais de apoio, etc.).</p>
Material de Apoio	<p>Devolutiva da CRE para o Plano Anual de Ações e Metas da escola.</p> <p>Modelo de Plano Anual de Ações e Metas - Escola (Anexo 2).</p> <p>Roteiro orientador para preenchimento do Plano Anual de Ações e Metas (Anexo 3).</p> <p>Modelo de painel para planejamento de reuniões (Anexo 4).</p> <p>Modelo de ata para as reuniões (Anexo 5).</p>
Dicas	<p>1 Faça uma checagem final de coerência do Plano: nitidez e precisão na redação, coerência entre resultados esperados, ações e tarefas, prazos viáveis e alinhamento com a capacidade instalada na escola — considerando recursos humanos, financeiros e suporte técnico necessário.</p> <p>2 Considere que os resultados esperados devem ser objetivos, mensuráveis e monitoráveis (com indicadores e linhas de base bem definidas).</p> <p>3 Para garantir um maior impacto nos resultados da escola, é importante que sejam elaboradas ações estruturantes, e não pulverizadas ou com baixo impacto.</p> <p>4 Organize reuniões internas com a equipe da escola, se necessário, para a produção de materiais e preparo das reuniões do Ciclo de Governança.</p>
Ponto(s) de Atenção	<p>1 É importante que o Plano esteja alinhado às diretrizes da rede, às orientações da CRE e às prioridades identificadas no diagnóstico situacional da escola.</p> <p>2 Se faltar inspiração, troque com seus colegas de outras escolas e solicite apoio da equipe da CRE: eles podem compartilhar experiências, repertórios e boas práticas que vão auxiliar na revisão do Plano da escola.</p> <p>3 Acione, sempre que preciso, o(a) mediador(a) de gestão educacional da sua escola, para obter apoio técnico na elaboração e finalização do Plano e dirimir dúvidas.</p>

Etapa 2 – Execução e Monitoramento

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 Recurso 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.

O papel da escola 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. Nessa etapa, a escola atua de forma sistemática para assegurar que o Plano Anual de Ações e Metas seja implementado com qualidade e promover ajustes necessários ao longo do percurso. A escola, portanto, transforma o planejamento em ação e acompanha continuamente a efetividade do Plano Anual de Ações e Metas, observando os principais desafios para a sua implementação e os impactos positivos gerados para as aprendizagens e permanência dos estudantes ao longo do ano letivo.

Além disso, a escola registra e **MONITORA SISTEMATICAMENTE** os indicadores de Frequência dos Estudantes, Notas dos Estudantes, Aulas Dadas e Execução de Recursos do Agiliza, e observa como esses resultados se distribuem entre diferentes grupos de estudantes, a fim de identificar desigualdades e planejar respostas específicas com vistas à promoção da equidade.

Essa etapa 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. Em cada período, a escola analisa os resultados, identificando avanços, estagnações e gargalos. A partir do 2º trimestre, essa leitura torna-se cumulativa, permitindo identificar tendências, recorrências e a persistência de desafios, gerando insumos mais qualificados para a análise do 3º trimestre e o fechamento do ano letivo.

POR QUE MONITORAR CONTINUAMENTE?

O monitoramento contínuo permite detectar problemas antes que impactem os resultados da escola. 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, a escola fortalece a sua gestão e trabalha de forma coerente, responsiva e comprometida com o avanço contínuo da aprendizagem.

O que a escola 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 gestão e monitoramento interno do Plano Anual de Ações e Metas da escola e de alinhamento com a CRE para monitoramento e apoio à execução. 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)	Diretor(a), Vice-Diretores(as), Supervisores(as), Orientadores(as) e Secretário(a) Escolar	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.
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.	Participar da reunião de E3, organizada pela CRE, onde será apresentada a devolutiva geral dos Planos das escolas (síntese da Regional), analisados os indicadores de monitoramento, identificados avanços e lacunas e validadas a consistência dos registros e ações planejadas.
Visitas Técnicas			Visitas Técnicas			Visitas Técnicas	Equipe gestora das escolas e Mediadores.	Receber o mediador para a Visita Técnica na escola para fortalecer o processo de análise de dados sobre a execução do Plano e os indicadores de monitoramento, e ampliar repertórios, com estratégias mais personalizadas.

Passo a passo para o desenvolvimento da Etapa de Execução e Monitoramento pela escola

Os passos a seguir detalham os processos que orientam o trabalho da escola, 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: GESTÃO E MONITORAMENTO INTERNO DO PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DA ESCOLA

Objetivo	A escola executa e monitora o seu Plano Anual de Ações e Metas, analisando sistematicamente os indicadores de monitoramento, acompanhando a implementação das ações e realizando ajustes necessários para assegurar a efetividade do planejamento e a melhoria contínua dos resultados educacionais.	
Reunião	E5 - março-maio, julho-setembro e novembro	
Ações	Preparação para a E5	Verifique a consistência dos registros no sistema, assegurando que reflitam a execução real das ações.
		Organize os dados consolidados do período (Frequência dos Estudantes, Notas dos Estudantes, Aulas Dadas e Execução de Recursos do Agiliza).
		Atualize o acompanhamento do Plano, identificando ações realizadas, em andamento e não iniciadas.
		Reúna evidências da execução das ações sob responsabilidade de cada equipe ou setor (Anexo 7).
		Identifique avanços, lacunas e riscos, considerando os resultados observados.
	Durante a E5	Analise os indicadores de monitoramento à luz dos resultados parciais pactuados no Plano Anual de Ações e Metas.
		Avalie a execução das ações, relacionando o que foi ou não realizado aos resultados, observando a coerência entre planejamento e prática.
		Identifique lacunas na execução e nos registros, definindo aprimoramentos, se necessário.
		Pactue os ajustes necessários para a continuidade das ações no mês seguinte, tendo como foco a melhoria da aprendizagem, da frequência, da permanência e bem-estar dos estudantes.
		Identifique experiências e boas práticas da escola que possam ser compartilhadas nas reuniões de E3.
		Elabore insumos analíticos que possam ser utilizados na próxima etapa, de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas (apenas em maio e setembro).
	Após a E5	Registre as análises realizadas, os encaminhamentos e os ajustes pactuados.
		Sistematize demandas que extrapolam a governabilidade da escola para encaminhamento à CRE.
		Alimente o relatório mensal de análise dos indicadores da escola (Anexo 6).
		Organize os insumos necessários para apoiar a participação do(a) diretor escolar na E3.
Se pertinente, sistematize experiências da escola que possam ser compartilhadas na E3.		
Realize ajustes no Plano Anual de Ações e Metas, quando necessário.		
Organize os principais pontos para as devolutivas internas aos responsáveis pelas ações.		
Ofereça devolutivas aos responsáveis pelas ações, destacando avanços e pontos que exigem ajustes.		
Atualize registros, responsabilidades e encaminhamentos definidos.		

PASSO 1: GESTÃO E MONITORAMENTO INTERNO DO PLANO ANUAL DE AÇÕES E METAS DA ESCOLA

Responsáveis	Diretor(a) e Vice-Diretores(as) escolares.
Envolvidos	Supervisores(as), Orientadores(as), Secretário(a) Escolar e responsáveis pelas ações e Mediadores de Gestão Educacional.
Entregas(s) Esperadas	Sistematização das análises sobre a execução do Plano Anual de Ações e Metas (eficácia - cumprimento de tarefas e ações) e indicadores de monitoramento da escola.
	Sistematização mensal de demandas e necessidades que não estão sob a gestão da escola para reportar ao mediador de gestão e à equipe CRE.
	Encaminhamentos de ajustes direcionados à melhoria da aprendizagem, da permanência, à redução das desigualdades educacionais.
	Ata de registros das reuniões.
Material de Apoio	Diagnóstico situacional da escola.
	Plano Anual de Ações e Metas da escola.
	Modelo de painel para planejamento de reuniões (Anexo 4).
	Modelo de ata para as reuniões (Anexo 5).
	Modelo de relatório mensal de análise dos indicadores da escola (Anexo 6).
	Modelo de planilha de monitoramento e avaliação das ações em execução para CREs e escolas (Anexo 7).
Dicas	1 Não espere 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, ajustes de rota podem ser necessários e desejáveis.
	2 Utilize a E5 como momento estruturante de síntese , levando previamente os dados organizados e conduzindo a análise de forma integrada (indicadores de monitoramento + execução das ações), para que as devolutivas aos responsáveis pelas ações previstas no Plano da escola sejam objetivas, consistentes e diretamente conectadas às melhorias identificadas como necessárias.
	3 Estruture as devolutivas para a equipe escolar a partir de evidências concretas , utilizando registros do sistema e indicadores de monitoramento, e organize a conversa em três eixos objetivos: o que avançou, o que precisa ser ajustado e quais encaminhamentos serão adotados no próximo período, com responsáveis e prazos definidos.
	4 Organize reuniões internas com a equipe da escola , se necessário, para a produção de materiais e preparo das reuniões do Ciclo de Governança.
Ponto(s) de Atenção	1 Registros inconsistentes nos sistemas de referência comprometem a análise e o apoio da CRE.
	2 Ajustes precisam estar formalizados para produzir efeito.
	3 O foco deve estar na qualidade da execução, não apenas na realização das ações.

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

Objetivo	A escola participa de encontros de alinhamento com a CRE para analisar os resultados mensalmente, validar a execução registrada no sistema, qualificar a leitura dos indicadores e ajustar estratégias, assegurando apoio adequado e coerência com as diretrizes da rede.	
Reunião	E3 e Visitas Técnicas - março-maio, julho-setembro e novembro	
Ações	Preparação para a E3 e Visita Técnica	Revise os indicadores de monitoramento e o status da execução do Plano Anual de Ações e Metas, discutidos e sistematizados na E5.
		Organize uma síntese da situação da escola, destacando avanços, lacunas e riscos do período.
		Levante dúvidas e necessidades de apoio relacionadas à execução e ao monitoramento.
		Consolide as demandas fora da governabilidade da escola para serem reportadas à CRE.
	Durante a E3	Analise a devolutiva dos resultados dos indicadores de monitoramento da Regional apresentada pela CRE.
		Valide a consistência dos registros e das ações planejadas.
		Pactue ajustes e encaminhamentos para o próximo mês.
		Compartilhe as demandas fora da governabilidade da escola.
		Se pertinente, compartilhe suas experiências e boas práticas com outras escolas.
	Durante a Visita Técnica	Apoie a produção de insumos analíticos no contexto da Regional como um todo, que possam ser utilizados na próxima etapa, de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas (apenas em maio e setembro).
		Aprofunde a análise dos dados da escola com apoio do mediador de gestão educacional.
		Reflita sobre estratégias mais personalizadas, adequadas aos desafios identificados.
Após a E3 e a Visita Técnica	Amplie o repertório de ações a partir das orientações técnicas recebidas.	
	Dialogue sobre as demandas fora da governabilidade da escola.	
	Incorpore as orientações da CRE na execução do Plano.	
	Ajuste práticas, registros e estratégias conforme pactuado.	
	Compartilhe os encaminhamentos e decisões com toda comunidade escolar, promovendo o alinhamento e engajamento das equipes.	
	Atualize a CRE sobre os encaminhamentos realizados e demandas persistentes.	
Responsáveis	Diretor(a) e Vice-Diretores(as) escolares.	
Envolvidos	Supervisores(as) e Orientadores(as) escolares, Coordenadores das CREs, Chefias de Divisão, Coordenador(a) do NGE da CRE e Mediador(a) de Gestão Educacional.	

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

Entregas(s) Esperadas	Sistematização das análises sobre a execução do Plano Anual de Ações e Metas (eficácia - cumprimento de tarefas e ações) e indicadores de monitoramento da escola.
	Sistematização mensal de demandas e necessidades da escola para encaminhar à CRE e ao Órgão Central.
	Sistematização de experiências a serem compartilhadas pela escola.
	Encaminhamentos de ajustes direcionados à melhoria da aprendizagem, da permanência e à redução das desigualdades educacionais.
	Ata de registro das reuniões.
Material de Apoio	Modelo de painel para planejamento de reuniões (Anexo 4).
	Modelo de ata para reuniões (Anexo 5).
	Modelo de painel para compartilhamento de experiências (Anexo 11).
Dicas	<p>1 Prepare-se para os encontros com a CRE e com os mediadores de gestão educacional, com uma síntese objetiva da execução do Plano da escola e seus indicadores, destacando avanços, lacunas e riscos identificados, para que a devolutiva técnica seja mais qualificada e resulte em encaminhamentos concretos de apoio e ajuste da execução.</p>
	<p>2 Utilize as Visitas Técnicas como espaços de aprofundamento, trazendo situações concretas da execução do Plano e dos registros realizados, para ampliar o repertório de estratégias possíveis, que possam ser adotadas pela escola.</p>
	<p>3 Organize reuniões internas com a equipe da escola, se necessário, para a produção de materiais e preparo das reuniões do Ciclo de Governança.</p>
Ponto(s) de Atenção	<p>1 Evite tratar a E3 apenas como um momento de prestação de contas à CRE; o foco é qualificação da execução, o alinhamento das escolas da Regional como um todo e o compartilhamento de experiências que podem potencializar o alcance dos resultados. A ausência de diálogo, comunicação e compartilhamento de avanços e desafios com a CRE fragiliza o apoio e acompanhamento.</p>
	<p>2 As Visitas Técnicas e Encontros Virtuais de Acompanhamento têm como propósito apoiar as equipes das escolas, fortalecendo a cultura do planejamento, execução, monitoramento e avaliação de ações, garantindo que estas estejam alinhadas às diretrizes do Órgão Central e às necessidades locais.</p>
	<p>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 pelas escolas como parte da rotina de apoio e fortalecimento do trabalho, evitando que ela se transforme em um “grande evento”. Por isso, deve-se evitar alterações na dinâmica escolar para receber o mediador, já que a visita deve capturar um dia “normal” da rotina da escola.</p>

Etapa 3 – Avaliação de Resultados e Correção de Rotas

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.

O papel da escola 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. É o momento em que a escola realiza uma leitura aprofundada de seus resultados, especialmente das notas dos estudantes e do cruzamento com os demais indicadores de monitoramento, permitindo avaliar o alcance parcial das metas, identificar tendências e reorientar o planejamento. Trata-se, portanto, de uma etapa estratégica que fortalece a coerência entre diagnóstico, execução e resultados ao longo do ciclo anual.

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 à equipe gestora, com a participação, sempre que possível, de representantes da comunidade escolar, interpretar os resultados do trimestre, identificar avanços e desafios, revisar os problemas e ações definidos no planejamento e propor **CORREÇÕES DE ROTA** necessárias no Plano Anual de Ações e Metas. A escola organiza as discussões internas, registra as decisões, atualiza o Plano no sistema de referência e compartilha as definições com a CRE e com a comunidade escolar, garantindo transparência, alinhamento e corresponsabilidade. Esta etapa é realizada em **dois momentos no ano**:

1º momento: junho

Período em que a escola realiza a avaliação dos resultados do 1º trimestre e efetiva a primeira Correção de Rotas, redefinindo prioridades e reorientando estratégias para o segundo semestre.

2º momento: outubro

Quando, com base nos resultados do 2º trimestre, a escola aprofunda novamente suas análises, verifica avanços e desafios, e realiza a segunda Correção de Rotas, revisando as ações para os meses finais do ano.

Importante: em novembro, inicia-se uma nova etapa de Execução e Monitoramento, de modo a consolidar as aprendizagens, realizar o fechamento do ano letivo em dezembro e preparar os encaminhamentos para o ano seguinte.

Nestes momentos, é essencial que a escola identifique avanços e gargalos, considerando as notas dos estudantes de maneira articulada com os resultados de frequência e aulas dadas, acompanhados mensalmente. As análises devem ser sistemáticas e comparativas, integrando dados mensais e trimestrais para compreender a evolução dos estudantes e avaliar a efetividade das ações implementadas. Essa leitura integrada orienta decisões mais precisas, garante consistência nos ajustes e fortalece a continuidade das estratégias ao longo de todo o ano letivo.

POR QUE CORRIGIR ROTAS?

A correção de rotas permite alinhar planejamento e prática com base em evidências reais do desempenho da escola. Ao analisar indicadores de aprendizagem, frequência e fluxo escolar, a escola identifica avanços, limitações e prioridades emergentes, garantindo que o Plano anual seja continuamente ajustado para responder às necessidades do território. 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.

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 escola se organize para um novo ciclo de trabalho orientado por evidências, com foco na melhoria da aprendizagem e da gestão educacional.

O que a escola 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, os processos 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)	Diretor(a), Vice-Diretores(as), Supervisores(as), Orientadores(as), Secretário(a) Escolar 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 2)	E3 (semana 2)	Coordenador(a) da CRE, Chefi(a)s de Divisão, Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Educacional da CRE, Mediadores, Diretores Escolares.	Participar da reunião de E3, organizada pela CRE, onde serão analisados os resultados consolidados do trimestre e identificados os avanços e os ajustes nas ações para a correção de rotas. Também serão compartilhados: o Boletim do Órgão Central, que orienta as prioridades para o ciclo seguinte; e as experiências sobre a etapa de correção de rotas entre as escolas.
Visitas Técnicas	Visitas Técnicas	Equipe gestora da escola e Mediadores.	Receber o mediador para a Visita Técnica na escola para alinhar orientações sobre o processo de avaliação de resultados do trimestre e realizar a correção de rotas, com apoio para ampliar os repertórios de ações e superar os desafios mapeados.

Passo a passo para o desenvolvimento da Etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas

Os passos a seguir detalham os processos que orientam o trabalho da escola, 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	A escola realiza a avaliação de seus 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, promove a Correção de Rotas do Plano Anual de Ações e Metas, redefinindo prioridades, ajustando ações, responsabilidades e estratégias e qualificando os processos de gestão e acompanhamento do Plano, com base nos resultados avaliados no trimestre e nas orientações da CRE e do Órgão Central, assegurando maior efetividade da execução no ciclo seguinte.
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

Ações	<p>Preparação para a E5 e Visitas Técnicas</p> <p>Consolide os dados do trimestre</p> <p>(Frequência dos Estudantes, Notas dos Estudantes, Aulas Dadas, Execução de Recursos do Agiliza).</p>	Confira a consistência dos registros no sistema, assegurando aderência à execução real das ações.	
		Reúna evidências da execução do Plano Anual de Ações e Metas.	
		Examine comparativamente os resultados do período, considerando avanços, lacunas e estagnações.	
		Sistematize dúvidas e necessidades relacionadas ao processo de avaliação de resultados e aos ajustes do Plano Anual de Ações e Metas.	
		Mapeie grupos prioritários e situações críticas que demandam atenção.	
		Organize os materiais e registros que subsidiarão o diálogo com o mediador de gestão educacional.	
		Estruture uma síntese analítica do trimestre para subsidiar a discussão com a equipe escolar.	
		Reúna as propostas preliminares de ajustes do Plano Anual de Ações e Metas.	
		Verifique a viabilidade das ações a serem ajustadas, considerando tempo, recursos e responsabilidades.	
		Prepare minuta do Plano, com sugestões dos pontos que serão ajustados, mantidos ou substituídos.	
		Sistematize os pontos do Plano que demandam validação, orientação técnica ou apoio da CRE.	
		Conduza escutas estruturadas com a comunidade escolar para subsidiar ajustes no Plano Anual de Ações e Metas.	
		<p>Durante a E5 e Visitas Técnicas</p>	Explique para a equipe escolar, com apoio do mediador, a lógica da etapa de Avaliação de Resultados e Correção de Rotas e o cronograma do período.
			Apresente o balanço consolidado do trimestre à equipe escolar.
			Examine os resultados do período à luz dos objetivos, metas e ações pactuadas no Plano Anual de Ações e Metas.
			Avalie a incidência e a efetividade das ações executadas sobre os indicadores monitorados.
Avalie, além dos resultados e das ações, a forma como os processos de gestão foram conduzidos no trimestre (rotinas de monitoramento, fluxo de decisões, clareza de responsabilidades, qualidade dos registros e comunicação interna).			
Delimite o que funcionou, o que não funcionou e o que demanda ajuste e defina prioridades para a Correção de Rotas.			
Amplie o repertório de estratégias pedagógicas e de gestão para o enfrentamento dos desafios mapeados.			
Apresente e discuta com a equipe escolar e o mediador de gestão educacional as propostas de ajuste das ações e estratégias do Plano.			
Valide coletivamente os ajustes que serão realizados no Plano Anual de Ações e Metas.			
Alinhe encaminhamentos e apoios necessários para a execução do Plano revisado.			

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

Ações	Após a E5 e Visitas Técnicas	Registre formalmente as análises realizadas e os encaminhamentos pactuados.
		Compartilhe as orientações com a equipe da escola.
		Reúna as sínteses produzidas nas reuniões, incluindo análises dos resultados do trimestre e prioridades preliminares para a Correção de Rotas.
		Prepare materiais e sistematize dúvidas e pontos que demandam validação ou orientação da CRE, para serem levados para a E3.
	Durante a E3	Sistematize os ajustes definidos e organize a versão revisada do Plano.
		Participe da análise dos resultados da Regional, consolidados no trimestre, dialogando sobre avanços e desafios das escolas.
		Analise comparativamente os resultados entre escolas e territórios, identificando padrões e pontos críticos.
	Após a E3	Aproprie-se das orientações e prioridades para o ciclo seguinte, apresentadas no Boletim do Órgão Central.
		Alinhe entendimentos sobre prioridades, focos de acompanhamento e estratégias de apoio da CRE às escolas.
		Registre as principais devolutivas, recomendações e orientações recebidas da CRE.
Atualize as prioridades e propostas preliminares de correção de rotas à luz das orientações da CRE e do Órgão Central.		
Compartilhe as orientações da E3 com a equipe escolar.		
Pactue os ajustes finais do Plano Anual de Ações e Metas com os responsáveis pelas ações.		
Defina responsabilidades, prazos e formas de acompanhamento da execução.		
Responsáveis	Valide a versão final do Plano com a comunidade escolar.	
	Registre o Plano atualizado no sistema de referência.	
Envolvidos	Informe a CRE sobre os ajustes realizados.	
	Diretor(a) e Vice-Diretores(as) escolares.	
Entregas(s) Esperadas	Supervisores(as) e Orientadores(as) escolares, Coordenadores das CREs, Chefias de Divisão, Coordenador(a) do NGE da CRE e Mediador(a) de Gestão Educacional.	
	Síntese consolidada da Avaliação de Resultados da escola para o trimestre, contemplando indicadores de aprendizagem, frequência, aulas dadas, execução das ações, análise dos processos de gestão escolar e principais evidências qualitativas.	
	Quadro atualizado de insumos e recomendações para correção de rotas, articulando evidências, análises e propostas de ajuste.	
	Registro das escutas da comunidade escolar, sistematizando percepções, contribuições e demandas relevantes para o replanejamento.	
	Ata de registro das reuniões.	
	Plano Anual de Ações e Metas da escola atualizado no sistema, após a correção de rotas.	
	Equipe e comunidade escolar e equipe da CRE com conhecimento das ações previstas pela escola no próximo ciclo.	

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

Material de Apoio	Modelo de painel para planejamento de reuniões (Anexo 4).
	Modelo de ata para reuniões (Anexo 5).
	Modelo de roteiro reflexivo para analisar o Plano Anual de Ações e Metas e propor melhorias (Anexo 8).
	Modelo de roteiro para a escuta das percepções da comunidade escolar (Anexo 9).
	Modelo de replanejamento para correção de rotas (Anexo 10).
	Boletim do Órgão Central para o ciclo seguinte.
Dicas	1 Estruture a Avaliação de Resultados a partir de uma leitura integrada (indicadores + execução das ações + escutas), evitando análises fragmentadas ou exclusivamente descritivas.
	2 Utilize comparações temporais (trimestres, anos ou ciclos) para qualificar a análise dos resultados e identificar tendências de avanço, estagnação ou gargalos.
	3 Priorize grupos e situações críticas, orientando a correção de rotas para onde o impacto pode ser maior.
	4 Conecte cada proposta de ajuste a uma evidência concreta, garantindo coerência entre dado → análise → decisão → ajuste.
	5 Aproveite a E3 e as Visitas Técnicas como espaços de qualificação, levando dúvidas objetivas e situações reais da escola para discussão com a equipe da CRE.
	6 Mantenha o Plano executável, fortalecendo o foco, a governança e a capacidade de acompanhamento.
	7 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.
	8 Organize devolutivas objetivas para a comunidade escolar, destacando o que será mantido, ajustado ou substituído no Plano.
	9 Organize reuniões internas com a equipe da escola, se necessário, para a produção de materiais e preparo das reuniões do Ciclo de Governança.
Ponto(s) de Atenção	1 Evite basear a Avaliação de Resultados apenas em percepções; decisões devem estar sustentadas por dados e registros consistentes.
	2 Garanta a consistência e a atualização dos registros no sistema, pois dados incompletos ou desatualizados comprometem a análise e o apoio da CRE.
	3 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.
	4 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.
	5 Verifique a viabilidade real dos prazos e das responsabilidades pactuadas, considerando as condições operacionais da escola no ciclo seguinte.
	6 Mantenha alinhamento permanente com as orientações da CRE e do Boletim do Órgão Central, assegurando coerência entre decisões da escola, diretrizes regionais e prioridades da rede.

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 escola executa e monitora o seu Plano Anual de Ações e Metas, realiza análises dos indicadores de aprendizagem, frequência e execução de recursos do agiliza, promove o diálogo entre a equipe diretiva e a comunidade escolar, e 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 dos Estudantes, Aulas Dadas e Execução de 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 painel para planejamento de reuniões			
Anexo 5 - Modelo de ata para reuniões			
Anexo 6 - Modelo de relatório mensal de análise dos indicadores da Escola			
Anexo 7 - Modelo de planilha de monitoramento e avaliação das ações em execução para CREs e Escolas			
Anexo 8 - Modelo de roteiro reflexivo para analisar o Plano Anual de Ações e Metas e propor melhorias			
Anexo 9 - Modelo de roteiro para a escuta das percepções da comunidade escolar			
Anexo 10 - Modelo de replanejamento para a correção de rotas			
Anexo 11 - Modelo de Painel para compartilhamento de experiências			



Este anexo é um modelo que pode ser preenchido manualmente, mas as informações nele 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, SAEB e SAERS)

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>



Este anexo é um modelo que pode ser preenchido manualmente, mas as informações nele 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



Este anexo é um modelo que pode ser preenchido manualmente, mas as informações nele 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

Analise 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 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



Este anexo é um modelo que pode ser preenchido manualmente, mas as informações nele registradas devem ser inseridas no sistema de referência conforme orientações da SEDUC.

Anexo 5: 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

OBSERVAÇÕES, MATERIAIS E DOCUMENTOS CITADOS**ASSINATURAS**

Nome | Função | Assinatura

Nome | Função | Assinatura

Nome | Função | Assinatura

Anexo 6: Modelo de relatório mensal de análise dos indicadores da escola

OBJETIVO

Apoiar a equipe gestora da escola na análise mensal dos indicadores, incluindo recortes de raça e gênero, permitindo identificar avanços, riscos e desigualdades que influenciam o desempenho acadêmico e a permanência dos estudantes.

ORIENTAÇÃO DE APLICAÇÃO

- Preencher mensalmente após reunião de análise com a equipe gestora da escola [E5].
- Utilizar dados oficiais (sistemas da rede, planilhas internas e registros pedagógicos).
- Garantir a observação de recortes de raça e gênero, conforme orientações da rede.
- Utilizar este relatório para subsidiar ações pedagógicas, ajustes no Plano Anual de Ações e Metas e a futura correção de rotas para o próximo ciclo.
- Arquivar em pasta institucional para uso no planejamento anual e pedagógico.

Relatório Mensal

1. IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

Nome da escola: _____

CRE: _____

Mês de referência: _____

Equipe responsável: _____

2. ANÁLISE DOS INDICADORES

2.1. Frequência dos Estudantes

Frequência média do mês: _____

Séries/turmas com maior percentual de infrequência: _____

Grupos prioritários afetados: _____

Hipóteses explicativas: _____

2.2. Aulas Dadas

Percentual geral por componente curricular: _____

Componentes com maior oscilação: _____

Causas identificadas: _____

2.3. Notas dos Estudantes / Aprendizagem

Percentual geral de estudantes abaixo da média: _____

Componentes curriculares mais críticos: _____

Séries/turmas com pior desempenho: _____

Evolução em relação ao mês anterior: _____

RECORTE RACIAL, ÉTNICO E DE GÊNERO:

Percentual de HOMENS NEGROS abaixo da média: _____

Percentual de HOMENS INDÍGENAS abaixo da média: _____

Percentual de HOMENS BRANCOS abaixo da média: _____

Percentual de MULHERES NEGRAS abaixo da média: _____

Percentual de MULHERES INDÍGENAS abaixo da média: _____

Percentual de MULHERES BRANCAS abaixo da média: _____

Hipóteses explicativas sobre diferenças de desempenho por raça, etnia e gênero: _____

3. EXECUÇÃO DAS AÇÕES E TAREFAS DO PLANO

Ações concluídas: _____

Ações em andamento: _____

Ações atrasadas: _____

Justificativas e riscos associados: _____

4. EXECUÇÃO DE RECURSOS DO AGILIZA

Situação do uso dos recursos/ execução financeira: _____

Pendências: _____

Impacto sobre ações planejadas: _____

5. ANÁLISE INTEGRADA DO MÊS

Avanços Observados: _____

Alertas e Riscos Identificados: _____

Hipóteses Explicativas (incluindo desigualdades por raça, etnia e gênero): _____

6. ACOMPANHAMENTO DOS GRUPOS PRIORITÁRIOS

Grupos priorizados no mês: _____

Sinais de risco (incluindo recortes de raça, etnia e gênero): _____

Ações realizadas: _____

Implicações e próximos passos: _____

7. ENCAMINHAMENTOS E PLANEJAMENTO DO PRÓXIMO MÊS

AÇÕES PRIORITÁRIAS	RESPONSÁVEL	PRAZO	ENCAMINHAMENTOS IMEDIATOS

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

Anexo 8: 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 9: Modelo de roteiro para escuta das percepções da comunidade escolar

OBJETIVO

Coletar percepções de representantes da comunidade escolar sobre a execução das ações do Plano Anual de Ações e Metas e o impacto percebido na rotina da escola para subsidiar a etapa de Correção de Rotas.

1. PREPARAÇÃO DA ESCUTA

- Definir grupos participantes (professores, estudantes, famílias e equipe escolar).
- Garantir representatividade racial, étnica, de gênero e de diferentes segmentos da escola.
- Organizar dados atualizados para apresentação (frequência, notas, aulas dadas e execução das ações).
- Preparar as perguntas orientadoras para discussão.

2. PERGUNTAS ORIENTADORAS PARA A COMUNIDADE ESCOLAR

2.1. Sobre a execução das ações (para todos os públicos)

- O que vocês percebem que melhorou na escola neste período?
- E o que piorou? E que poderia ser melhor?
- Como vocês percebem a aprendizagem dos estudantes?
- Como vocês percebem a frequência e permanência dos estudantes na escola?
- O que mais dificulta a frequência dos estudantes?
- Como está o engajamento dos estudantes?
- Houve situações de desmotivação, conflitos ou desorganização da rotina?
- Quais fatores têm contribuído positiva ou negativamente para o clima e a convivência escolar?

2.2. Sobre os indicadores (professores e equipe escolar)

Frequência dos estudantes:

- A frequência melhorou? Em quais turmas?
- Quem mais tem faltado? Por quê? (considerar raça, etnia, gênero e etapa)

Notas dos Estudantes / Aprendizagem:

- Como está a aprendizagem nas diferentes turmas?
- Quais componentes apresentam maiores dificuldades?
- Existem diferenças no desempenho entre meninas e meninos negros e meninas e meninos brancos?

Aulas Dadas:

- As aulas estão acontecendo regularmente?
- Há componentes com maior variação na oferta?

3. IDENTIFICAÇÃO DE PRIORIDADES PELA COMUNIDADE ESCOLAR (TODOS OS PÚBLICOS)

- Quais problemas precisam ser enfrentados imediatamente?
- Quais ações poderiam ser implementadas para melhorar a aprendizagem e a frequência dos estudantes?
- Quais ações precisam ser ajustadas ou criadas?

4. SÍNTESE PARA A CORREÇÃO DE ROTAS

Pontos fortes percebidos pela comunidade: _____

Pontos críticos levantados: _____

Sugestões de ajustes: _____

Grupos prioritários destacados: _____

Recomendações para reorganização do Plano: _____

5. REGISTRO E ENCAMINHAMENTOS

Equipe responsável pela condução da escuta: _____

Data da escuta: _____

Segmentos envolvidos: _____

Encaminhamentos acordados: _____

Necessidades de apoio à CRE/Órgão Central: _____

Responsável pela Consolidação: _____

Assinatura / Data

Anexo 10: 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: _____

Anexo 11: Modelo de painel para compartilhamento de experiências

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

