



**INSTITUTO
UNIBANCO**

JOVEM DE FUTURO



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO



Relatório
de atividades

Jovem de Futuro 2020

Espírito Santo

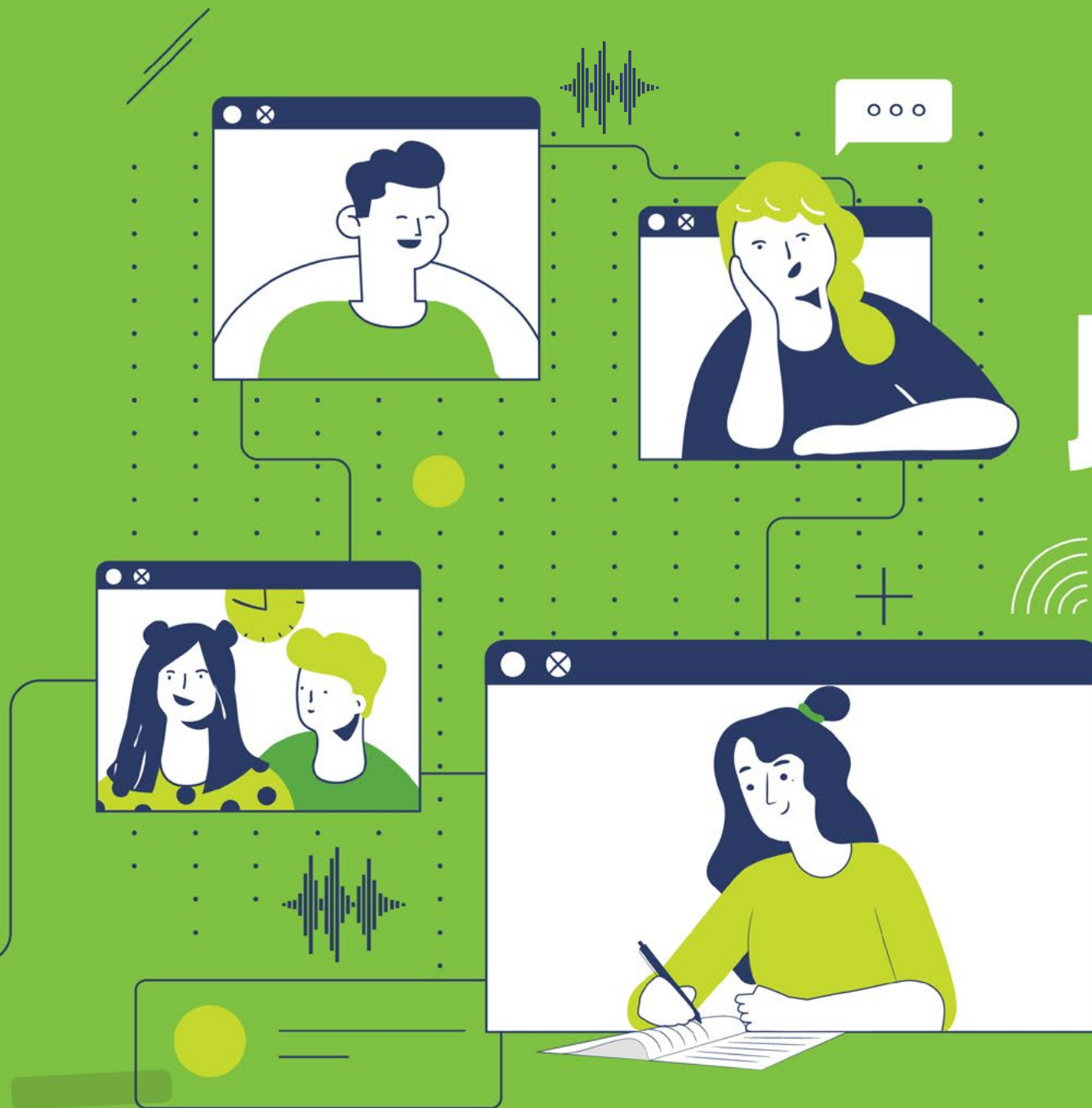


INSTITUTO
UNIBANCO

JOVEM DE FUTURO



EDUCAÇÃO GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO



Linha do tempo 2020

Janeiro

30/01 1º Comitê Operacional

07/02 2º Comitê Operacional

14/02 Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II

17/02 Reunião de Gestão Integrada SEDU e SREs – Compromisso com as metas

17 a 20/02 Formação de Supervisores Escolares - etapas Meta, Planejamento e Execução

27/02 Reunião do Grupo de Estudos de Monitoramento e Assessoria Técnica GEM-IU

Março

04/03 3º Comitê Operacional

12/03 1º Comitê de Governança

30/03 Reunião do Grupo de Estudos de Monitoramento e Assessoria Técnica GEM-IU

Abril

08/04 Reunião do Grupo de Estudos de Monitoramento e Assessoria Técnica GEM-IU

30/04 4º Reunião do Comitê Operacional

28/04 1ª Sala de Gerenciamento de Crise

Maio

11/05 Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II

18 a 25/05 Assessoramento Técnico para Supervisores Escolares sobre as etapas de Planejamento e Execução

25/05 Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II

27/05 Reunião do Grupo de Estudos de Monitoramento e Assessoria Técnica GEM-IU

29/05 2ª Sala de Gerenciamento de Crise

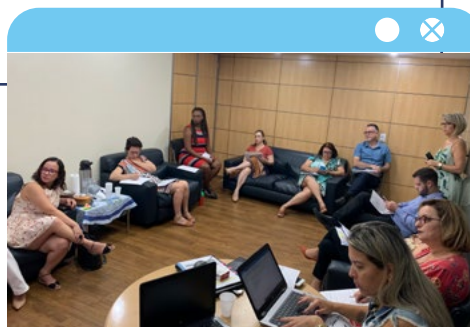
Junho

05/06 Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II

19/06 Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II

26/06 Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II

25/06 3ª Sala de Gerenciamento de Crise



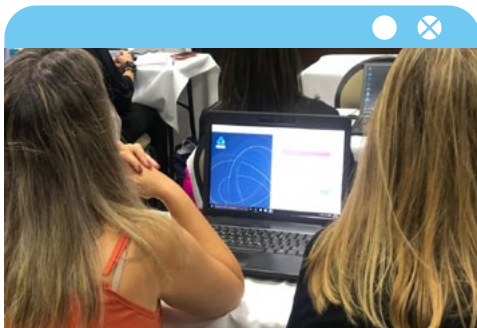
Agosto

Julho

- 07/07** 5º Comitê Operacional
- 10/07** 4ª Sala de Gerenciamento de Crise
- 09/07** Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II
- 24/07** Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II
- 30/07** 5ª Sala de Gerenciamento de Crise
- 31/07** Reunião do Grupo de Estudos de Monitoramento e Assessoria Técnica GEM-IU



- 21/08** 6ª Sala de Gerenciamento de Crise
- 31/08** Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II



Outubro

- 01/09** RGI SMAR
- 02 e 03/09** Assessoramento Técnico para Supervisores Escolares sobre etapa SMAR
- 03/09** Live: Distantes mas presentes: a escuta que acolhe, as práticas que aproximam
- 04/09** 7ª Sala de Gerenciamento de Crise
- 17 a 25/09** SMAR - N1
- 18/9** Workshop 1 de Resultados e Indicadores
- 18/09** Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II
- 22/09** Curso sobre Media Training para representantes da Sala de Gerenciamento de Crise da SEDU
- 23/09** Reunião do Grupo de Estudos de Monitoramento e Assessoria Técnica GEM-IU
- 24/09** Webinário IDEB 2019 – Potencialidades e Desafios
- 28 e 29/09** SMAR - N2
- 01/10** SMAR - N3
- 02/10** SMAR - N4
- 15/10** 8ª Sala de Gerenciamento de Crise
- 19/10** Reunião do Grupo de Estudos de Monitoramento e Assessoria Técnica GEM-IU
- 22 e 23/10** Assessoramento técnico para Supervisores Escolares sobre a etapa de Correção de Rotas

Setembro

Novembro

- 06/11** Reunião Grupo de Trabalho do Ensino Fundamental II
- 10/11** Live para navegação na Plataforma Educação em Foco
- 11/11** Workshop 2 de Resultados e Indicadores
- 18/11** Grupo de Trabalho para elaboração de resultados e indicadores
- 23 a 30/11** Vivência com o Grupo Brasilis Playback Theatre com SREs e Supervisores Escolares
- 25/11** Live Formação Plataforma Educação em Foco: Matemática em foco

Dezembro

- 03/12** Live Formação Plataforma Educação em Foco: Língua portuguesa em foco
- 03 e 04/12** Assessoramento Técnico para Supervisores Escolares sobre Balanço de Execução
- 7 a 11/12** Reunião de Balanço da Execução em 2020



Elaboração

Juliana Mattedi Dalvi
Larissa Venuto Braga
Luanna Meriguete Santos
Teresa Cristina Barbosa Scofano
Solange Ferrarezi Zanetta

Apoio

Aline Silva Andrade
Cláudio Acácio Souza Dias
Deusiane das Graças Paiva de Souza
Felipe Junio Santos de Souza
Flávia Costa Oliveira
Maria Julia Azevedo Gouveia

Edição

TECERE - Maria Alice Rosa

Jornalista Responsável

TECERE - Thays Aldrighe - Mtb 29.821

Projeto Gráfico

TECERE - Thiago Martins

Diagramação

TECERE - Mayumi Sakuda

Ilustrações

Guilherme Campos Camargo

Produção editorial





APRESENTAÇÃO

Com o objetivo de contribuir para a melhoria da educação pública do Brasil, o Instituto Unibanco elabora e implementa soluções de gestão comprometidas com a capacidade efetiva das escolas públicas na garantia de direitos a todos os estudantes. Buscamos resultados sustentáveis de aprendizagem, orientados pelo princípio da equidade e com base em quatro valores fundamentais: conectar ideias, acelerar transformações, valorizar a diversidade e ser fundamentado em evidências.

Nessa perspectiva, uma das estratégias que concebemos é o programa Jovem de Futuro, que permitiu, ao longo da experiência de 12 anos junto às redes estaduais parceiras, um acúmulo de conhecimento sobre política pública e como melhorar os resultados educacionais, sempre pautado no compromisso com o ensino público e com maiores e melhores níveis de aprendizagem.

Aqui há, portanto, um processo de aprimoramento contínuo da gestão escolar e educacional associado à prática e ao conhecimento desenvolvidos no dia a dia das escolas, das regionais de ensino e das Secretarias de Educação, ancorado em um modelo denominado Gestão para o Avanço Contínuo da Educação.

Esse modelo é organizador e mobilizador de diversos esforços que engajam atores e institucionalidades e é estruturado em três pilares: I) **Coerência interna** diz respeito ao envolvimento de toda a rede na mudança do ambiente escolar com foco no desenvolvimento pleno dos estudantes,

com a perspectiva de uma política integrada que é adaptável; II) **Aprender Fazendo** tem um sentido reflexivo forte e dedicado a enfrentar os problemas com capacidade técnica, analítica e empírica; e III) **Foco no Estudante** se volta à aprendizagem e ao desenvolvimento integral de todos e cada um, tendo a equidade como vetor para parametrizar toda a política educacional com essa perspectiva de avanço contínuo.

Portanto, o modelo está intrinsecamente relacionado a pessoas e profissionais que incidem no cotidiano das três instâncias de ensino, sendo configurado para transformar, de forma sustentável, realidades educacionais diversas. Renovação que se dá pelo avanço contínuo na organização de espaços de interesses comuns, referenciados no campo democrático e associados com os parâmetros da eficácia, eficiência e efetividade.

Em 2020, a pandemia de Covid-19 atravessou o cotidiano das redes de ensino. A complexidade e as incertezas desse novo contexto passam pela precarização das condições de oferta diante de demandas de adaptação sanitária das escolas, limitação de disponibilidade de profissionais da educação e dos novos investimentos na provisão de ensino remoto e híbrido. Foi necessário se dedicar, então, à construção de estratégias e caminhos para enfrentar essa realidade imposta.

Neste sentido, desde o início da suspensão das aulas presenciais, temos colaborado com as secretarias de educação dos estados parceiros do Jovem de Futuro: Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Piauí e Rio Grande do Norte. Seguimos com as atividades de apoio à gestão e ao

gerenciamento da crise causada pela pandemia por meio do uso de ferramentas digitais que permitiram sustentar o vínculo com os estados parceiros.

Além disso, aprofundamos o diálogo e o relacionamento com instâncias públicas parceiras, como o Conselho Nacional de Secretários de Educação, para contribuir com as discussões das pautas de educação. Desenvolvemos estudos, pesquisas e seminários virtuais sobre repertórios relevantes para enfrentamento dos desafios educacionais trazidos pela pandemia, que foram amplamente divulgados para as redes parceiras, disponibilizados no Observatório de Educação do Instituto Unibanco e em diferentes redes sociais.

Realizamos também ações de assistência humanitária em parceria com organizações locais do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Ceará. Estes esforços contribuíram para mitigar os efeitos da pandemia, que revelou ainda mais desigualdades educacionais, sociais e econômicas e exige, portanto, a mobilização de diversas instituições e atores sociais.

Esperamos que este relatório contribua para dar visibilidade ao conjunto de realizações dessa tessitura entre poder público e seus profissionais, organizações e atores da sociedade civil na luta por uma educação pública de qualidade para todos e todas, e possa, sobretudo, nos inspirar para que continuemos a tecer, juntos, o bem público.

Boa leitura!

Ricardo Henriques, superintendente executivo do Instituto Unibanco

Su má rio



- 06 Apresentação
- 08 Jovem de Futuro no Brasil
- 10 Jovem de Futuro no Espírito Santo
- 11 Grandes Números
- 12 Evolução do Ideb

Ações Implementadoras

- 13 Governança
- 15 Formação
- 17 Mobilização
- 21 Assessoria Técnica
- 23 Monitoramento e Sistemas
- 27 Produção de Conhecimento

- 29 Circuito de Gestão: Premissas
- 30 Circuito de Gestão: 2020
- 33 Gestão de Crise na Educação: atuação institucional
- 35 Gestão de Crise na Educação: atuação no Espírito Santo
- 37 Outras ações
- 43 Perspectivas para 2021
- 44 Desdobrando aprendizados: o Circuito de Gestão em 2021
- 45 Expediente



O Instituto Unibanco é mantido por um fundo patrimonial (endowment) que garante o alinhamento estratégico com a produção de bens públicos na educação e a sustentabilidade da organização em longo prazo. Confira o histórico de investimentos no programa Jovem de Futuro e os aportes realizados em 2020, discriminados por área:

Balanco financeiro	46.291	56.606	56.631	58.316	59.050	56.497
Valores em R\$	2015	2016	2017	2018	2019	2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO	9.963	11.962	11.516	8.130	13.026	10.942
PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS FORMATIVOS	3.851	4.650	3.636	3.042	3.141	4.848
ESTUDOS E PESQUISAS	4.887	7.211	4.775	5.124	7.721	6.673
DESPESAS OPERACIONAIS	25.749	25.887	24.678	33.718	35.161	34.035



Jovem de Futuro no Brasil

Criado em 2007, o programa Jovem de Futuro é implementado em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, fornecendo metodologias e instrumentos com objetivo de melhorar a aprendizagem de todas e todos os estudantes, aumentar o número de concluintes e reduzir as desigualdades nas escolas públicas.

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

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



Pilares da Gestão para o Avanço Contínuo



Foco no estudante
Atuação focada em permanência na escola e na conclusão do ensino obrigatório com aprendizagens e desenvolvimento adequados.



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



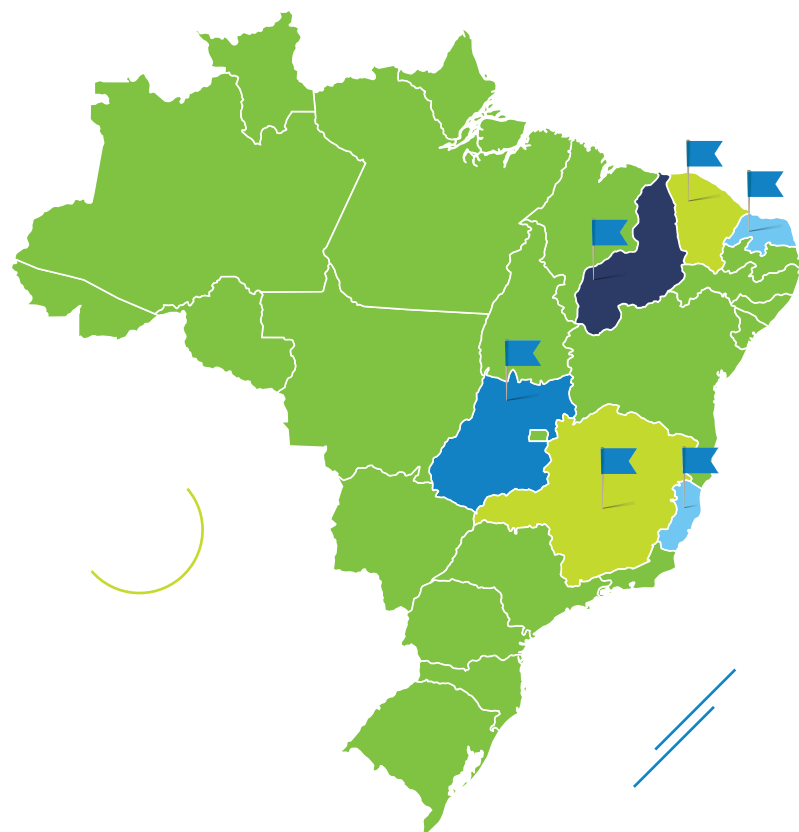
Aprender fazendo
Atitude de experimentação e aprendizagem permanente dos gestores para que, por aproximações sucessivas, alcancem seus objetivos.

Programa Jovem de Futuro abrangência e escala

O Instituto Unibanco é parceiro de 6 Secretarias Estaduais de Educação para a implementação do Programa Jovem de Futuro: Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Piauí e Rio Grande do Norte.

O Programa atende atualmente 3.597 escolas e 1.212.326 estudantes. Isso significa cerca de 19% da matrícula do Ensino Médio Brasileiro.

A partir da crise na educação gerada pela pandemia de Covid-19 e da suspensão das aulas presenciais nas escolas, o Programa passou por adequações e customizações por Estado, mantendo o foco em gestão para o avanço contínuo da educação com atenção especial para a redução das desigualdades.



Até 2020, o Jovem de Futuro atendeu 3 milhões de estudantes de 11 estados.

CE	659 escolas	324.660 estudantes
ES	274 escolas	96.272 estudantes
GO	568 escolas	184.721 estudantes
MG	1.343 escolas	417.909 estudantes
PI	453 escolas	91.874 estudantes
RN	300 escolas	96.890 estudantes

Jovem de Futuro no Espírito Santo



No estado do Espírito Santo a implementação do Programa Jovem de Futuro teve início em 2015. A cada ano mais escolas foram incorporadas ao programa e, em 2018, o Circuito de Gestão - método orientador do Jovem de Futuro - foi disseminado em toda a rede, consolidando-se como estratégia de gestão das escolas de Ensino Médio, conforme portaria 034 - R, de 16 de fevereiro de 2018.

Ao longo deste período, o programa foi ganhando escala e expandindo sua abrangência para outras modalidades das escolas de Ensino Médio do Estado, a saber:

Ano	Abrangência
2015	Início do JF em 151 escolas
2016	Continuidade do JF em 149 escolas
2017	Continuidade com as 149 escolas + entrada de 60 escolas, totalizando 209
2018	Continuidade com as 209 escolas + entrada de 28 escolas, totalizando 238
2019	Continuidade com as 237 escolas de Ensino Médio
2020	Continuidade com as 274 escolas sendo 221 de Ensino Médio Regular e 53 Ensino Médio em Tempo Integral

Nessa trajetória de seis anos de parceria Jovem de Futuro, o Espírito Santo desenvolveu e consolidou processos de formação dos diversos atores que compõem a área da educação pública, promoveu ações de mobilização e engajamento da rede, de monitoramento da implementação do programa, de análise de dados e indicadores e de ações de assessoria técnica. Estas e outras iniciativas, em parceria com a Secretaria Estadual de Educação (SEDU), possibilitaram impulsionar o fortalecimento da rede educacional.

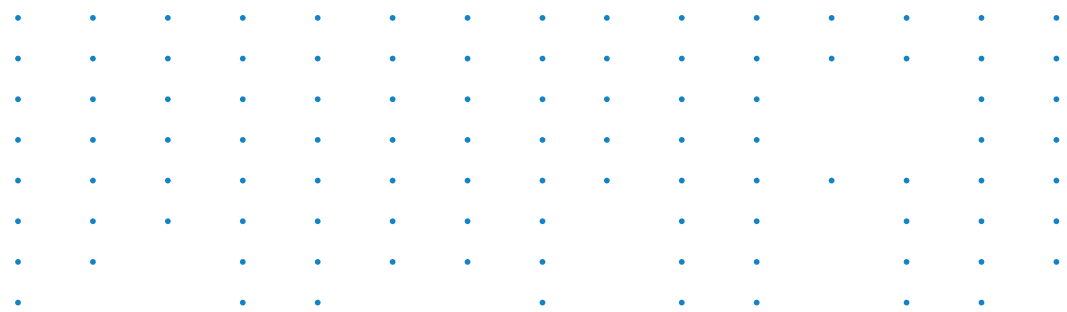
Diante dos impactos provocados pela pandemia de Covid-19 e do desafio de criar novas estratégias para manter o contato com os estudantes em um contexto de isolamento social, a SEDU instituiu o Programa EscolAR, com o objetivo de ofertar aos estudantes da rede pública estadual Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNPs), vinculadas ao uso de tecnologias.

O Jovem de Futuro também precisou se adaptar às exigências do novo cenário. Foi necessário reorientar o Circuito de Gestão, a fim de colaborar com a gestão em todas as suas dimensões. Entre as medidas, o Instituto Unibanco forneceu apoio à SEDU

por meio de ferramentas de gerenciamento de situação de crise. Para o monitoramento das APNPs, realizou webinários por meio de plataformas virtuais e intensificou as ações de assessoria técnica, sempre em constante diálogo e interação com a SEDU.



Grandes números



Jovem de Futuro no Espírito Santo 2020

11 Superintendências Regionais de Ensino
124 Supervisores Escolares
274 Escolas
96.272 Estudantes

Ensino Médio no Espírito Santo 2020

11 Superintendências Regionais de Ensino
124 Supervisores Escolares
284 Escolas
96.781 Estudantes

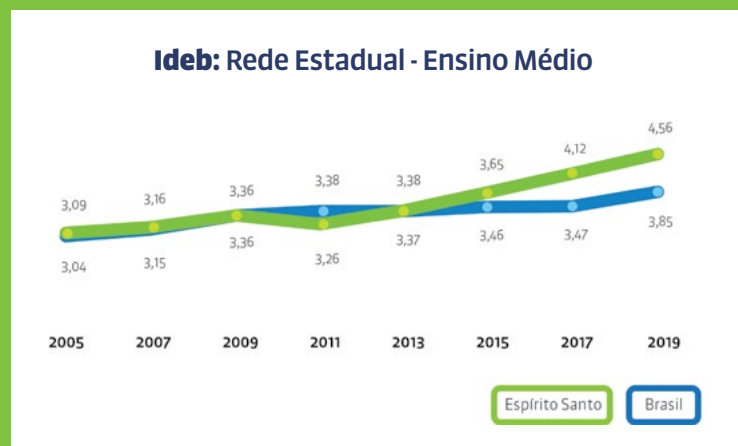


Evolução do Ideb



O índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 para monitorar o desempenho da educação brasileira. Reúne, em um só indicador, os resultados de duas dimensões de qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações externas (Prova Brasil). O valor é calculado a partir dos dados sobre aprovação obtidos no Censo Escolar e resultados do SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica.

No Brasil, entre 2007 e 2009, observou-se um salto no IDEB das redes estaduais do Ensino Médio, que desde então vinham apresentando variações muito sutis nesse indicador. No entanto, no último biênio o Brasil registrou salto inédito de 0,4 ponto, alcançando o patamar de 3,85 em 2019.



O Espírito Santo se destaca no cenário nacional com trajetória crescente no Ideb desde 2013, intensificada após a entrada do Jovem de Futuro na rede, em 2015. O resultado do Ideb 2019 no Ensino Médio do Espírito Santo foi de 4,56, demonstrando alcance de 98% da meta estadual, que era de 4,7 para 2019. Este percentual é maior do que o obtido pela rede estadual em 2017, quando se atingiu 93% da meta.

A melhora reflete crescimento relativo à taxa de aprovação, que conseguiu avançar com ótimos saltos na década, e da dimensão relativa ao desempenho acadêmico dos alunos. No quesito proficiência em língua portuguesa e matemática, o Espírito Santo se destacou com o melhor resultado do país, com a nota 5,05, sendo o primeiro estado a ultrapassar o patamar dos 5 pontos nesta avaliação.



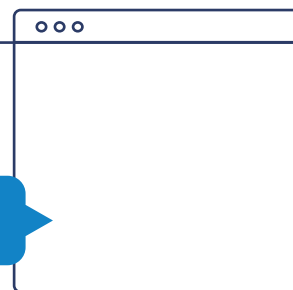
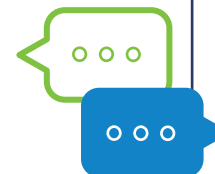
Ações implementadoras

Governança



As ações do Jovem de Futuro relacionadas à governança têm o propósito de mobilizar os atores para as reflexões e decisões estratégicas, articular e integrar as tomadas de decisão e melhorar o fluxo de informações sobre os encaminhamentos dados nas diversas instâncias. Para tanto, é importante criar espaços para encontros sistemáticos que fortaleçam as análises estratégicas capazes de produzir soluções aos desafios identificados. Estes espaços, chamados de Comitê Operacional e Comitê de Governança, foram instituídos em 2015 e vêm se consolidando como instâncias da governança do projeto no Estado.

Os Comitês Operacionais são reuniões com periodicidade mensal e contam com a participação da equipe do Instituto Unibanco, da Subsecretária de Educação Básica e Gerências de Ensino Médio (GEM), Ensino Fundamental (GEIEF), Educação do Campo, Indígena e Quilombola (GECIQ), de Avaliação e Estatística (GEIA), Centro de Formação (CEFOPE), Assessoria de Gestão e Coordenação de Tempo Integral



(CTI). Têm como objetivos garantir as bases necessárias para a operacionalização do Jovem de Futuro - condições políticas, técnicas, materiais e estruturais; identificar problemas que afetam ou podem afetar o alcance dos resultados e produzir decisões/soluções para estes problemas.

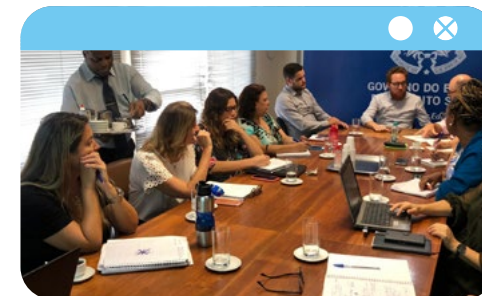
Em 2020 foram realizadas 5 reuniões do Comitê Operacional no período de janeiro a julho. Nos primeiros encontros o grupo se dedicou a analisar o cronograma de implementação do Circuito de Gestão em 2020, alinhando as etapas ao calendário escolar. Nas reuniões seguintes, a pauta se concentrou em torno do monitoramento das ações desenvolvidas e na produção de respostas para fortalecer a implementação e proporcionar mais qualidade à operacionalização. Nos encontros também elaboramos e avaliamos ações implementadas em resposta aos desafios provocados pela pandemia do coronavírus.



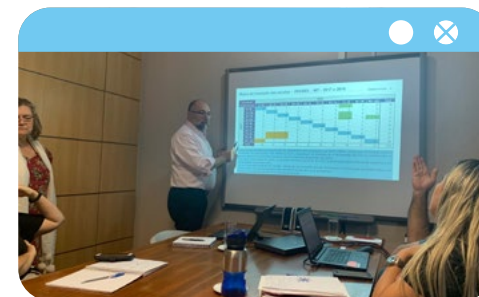
O Comitê de Governança foi estabelecido para realizar análises estratégicas na busca de soluções aos problemas que colocam em risco o resultado pactuado. Este grupo tem periodicidade trimestral e é integrado pelo Secretário Estadual de Educação, sua equipe de subsecretários, gerentes da SEEB e SEPLA, além do Superintendente do Instituto Unibanco, gerentes e equipe de implementação do estado. Cabe ao Comitê garantir o alinhamento entre as soluções estratégicas e táticas, os propósitos comuns da parceria e as necessidades e interesses do estado, que estejam sustentados pelo rigor das evidências produzidas nos processos de monitoramento e avaliação. Também são espaços para que agendas relevantes da problemática do Ensino Médio sejam discutidas, tendo em vista, sobretudo, influenciar decisões que impliquem as políticas públicas de educação.

Em 2020 foi realizada uma reunião do Comitê de Governança, no dia 12 de março, para análises de dados educacionais do estado, identificação dos principais desafios para o alcance dos resultados e pactuação das ações que seriam implementadas ao longo do ano na parceria. Em decorrência da pandemia e da necessidade de tomada de decisão com mais agilidade, a partir de abril as reuniões do Comitê tiveram sua periodicidade e escopo ampliados, tendo como foco o apoio ao gerenciamento da situação de crise.

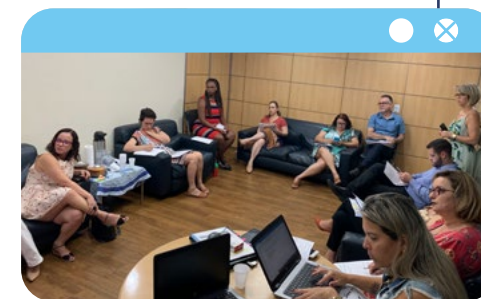
A parceria se reconfigurou na colaboração e disponibilização de ferramentas de gestão para agilizar o monitoramento das Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNPs) e demais ações desenvolvidas pelo estado, ampliando nossa atuação para além do Ensino Médio. Passamos a apoiar a discussão das questões relacionadas a toda a rede, concentradas na garantia da manutenção da aprendizagem, no contexto de suspensão das aulas presenciais. A equipe do Instituto Unibanco esteve junto com a SEDU apoiando 9 reuniões da Sala de Gerenciamento de Crise Local, realizadas de abril a dezembro de 2020. Este apoio será detalhado posteriormente neste Relatório.



Em março: análise de dados e identificação de desafios



Em março: pactuação das ações no planejamento anual



Comitê Operacional, em janeiro: foco na implementação do Circuito de Gestão



Formação



A estratégia formativa do Jovem de Futuro busca garantir aos profissionais da Unidade Central, regionais e escolas um percurso que proporcione conhecimento técnico-conceitual a respeito da gestão para o avanço contínuo da educação, por meio da reflexão e valorização da experiência de cada um. Os cursos e oficinas presenciais e à distância têm a finalidade de promover espaços de aprendizagem e de construção coletiva do conhecimento, assim contribuindo cada vez mais com a melhoria no desempenho e maior permanência dos estudantes nas escolas.

Em 2020, as formações presenciais foram realizadas até março. Com as limitações impostas pela necessidade de isolamento social, nos adaptamos à nova realidade da educação, passando a fazer os encontros no formato virtual, com a adoção de ferramentas como o Zoom e o Google Meet, o que possibilitou a manutenção do objetivo da estratégia formativa.

Formação de Supervisores Escolares

No início de 2020 iniciamos um novo processo formativo para os Supervisores Escolares, referente às etapas do Circuito de Gestão - Meta, Planejamento, Execução, SMAR e Correção de Rotas -, tendo em vista a entrada de novos Supervisores Escolares nas regionais. Esta formação destinou-se a todos os supervisores que apoiam a implementação do Circuito nas escolas e teve como objetivos:

- Promover um espaço de alinhamento e reflexão sobre as etapas que compõem o Circuito de Gestão;
- Instrumentalizar os Supervisores Escolares para a condução dos assessoramentos às escolas em relação ao Circuito de Gestão;
- Fortalecer a troca entre os pares sobre as experiências vividas no âmbito da Supervisão no Circuito de Gestão.

O processo formativo dos Supervisores ocorreu no período de 17 a 20 de fevereiro, em Vitória,



Formação sobre Metas, Planejamento e Execução: alinhamento e reflexão sobre Circuito de Gestão

no formato presencial, com os conteúdos das etapas de Metas, Planejamento e Execução. Durante a formação, os supervisores vivenciaram momentos específicos de navegação guiada pelo Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE), conduzidos pelas equipes da Gerência de Ensino Médio (GEM), do Centro de Formação (CEFOPE) e do Instituto Unibanco. Após a suspensão das atividades presenciais, os conteúdos das etapas de SMAR, Correção de Rotas e Balanço da Execução foram trabalhados por meio de encontros virtuais, utilizando a plataforma Zoom.

Etapa	Data	Total de participantes	Carga Horária
Meta, Planejamento e Execução	17 a 20/02	120	16 horas
SMAR	02 e 03/09	108	3 horas
Correção de Rotas	22 e 23/10	117	3 horas
Execução 2º Ciclo (Balanço da Execução)	03 e 04/12	119	3 horas

Formação para Gestores Escolares e Equipe Central - GEpRA

A formação Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GEpRA) foi ofertada em 2020 para diretores e pedagogos-referência - atuantes na gestão das escolas participantes do Programa Jovem de Futuro - e para os diretores e coordenadores pedagógicos das escolas de tempo integral do Ensino Médio da Rede Estadual, que não tiveram a oportunidade de participar da referida formação em anos anteriores.

Turma	Período	Cursistas inscritos	Cursistas concluintes	Carga Horária
Grupo 1	02/06 a 31/08	172	93	90 horas
Grupo 2	01/07 a 20/09	144	65	90 horas

O curso GEpRA / Circuito de Gestão - 2020 foi disponibilizado para a rede no formato autoinstrucional por meio da Plataforma AVA, do Instituto Unibanco. Fundamentado na perspectiva de formação permanente em serviço, aprendizagem baseada em resolução de problemas, especificidade dos processos de aprendizagem de adultos e possibilidades de gamificação como geradora de engajamento e aderência. Também visa promover o conhecimento sobre a gestão

escolar voltada para resultados de aprendizagem e sobre o método do Circuito de Gestão implementado nas escolas públicas capixabas de Ensino Médio desde 2015.

A elaboração e condução das ações formativas foram feitas em parceria com equipes da GEM e do Centro de Formação dos Profissionais do Magistério (CEFOPE). Os participantes foram certificados ao final do processo pela SEDU, a partir do monitoramento constante das formações, realizado pela equipe do CEFOPE.





Mobilização

As estratégias de mobilização desenvolvidas ao longo do ano foram direcionadas, principalmente, à criação de engajamento dos diversos atores do estado, no que concerne ao enfrentamento dos desafios da rede, à ampliação e fortalecimento de repertório e à articulação entre instâncias e atores. Com a necessidade de distanciamento social, este trabalho se efetivou por meio da realização de lives e webinários transmitidos, em sua maioria, pelo canal do Instituto Unibanco no Youtube. A medida permitiu ampliar o alcance e a participação da rede, uma vez que as ações foram realizadas virtualmente e as gravações permaneceram disponíveis na internet.

Webinário IDEB 2019 Potencialidades e Desafios

Após a divulgação dos resultados do IDEB 2019, a SEDU e o Instituto Unibanco promoveram um webinário dedicado à análise e compreensão dos resultados de aprendizagem dos estudantes da rede pública estadual, avaliados pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) de 2019. A abertura do webinário foi feita pelo Governador do Estado, Renato Casagrande, que ressaltou a melhoria do desempenho da rede capixaba, principalmente no Ensino Médio, o que fez com que o Espírito Santo despontasse com o melhor resultado em aprendizagem do país. Os dados do Ideb da rede pública capixaba foram apresentados pelo Superintendente do Instituto Unibanco, Ricardo Henriques, e comentados pelo Secretário Vitor de Angelo, tendo como destaques:

- O avanço da rede pública estadual no Ensino Médio. A nota do estado em 2017 era de 4,12 e alcançou 4,56 em 2019. O resultado demonstra uma aproximação da meta estipulada pelo INEP para o Estado, de 4,7, colocando Espírito Santo em 2º lugar nacional.
- O crescimento no IDEB foi bem distribuído pelo Estado. 90,7% das escolas melhoraram no IDEB, o que indica uma redução das desigualdades entre as escolas.

▪ O bom resultado obtido no Ensino Médio é fruto do empenho dos profissionais da Educação para a consolidação dos avanços ao longo dos anos.

O Espírito Santo foi o estado com o melhor resultado de aprendizagem no IDEB 2019 no país, conquistando a nota 5,05 com grande contribuição do desempenho no Ensino Médio. É a primeira unidade da federação a ultrapassar o patamar dos 5 pontos na aprendizagem.

O Webinário IDEB 2019: Potencialidades e Desafios foi destinado aos gestores das 430 escolas da SEDU, com média de público de 809 participantes, entre equipe da SEDU Central, das Superintendências e diretores de escolas. No chat do Webinário foi possível verificar o engajamento da rede, com os participantes expressando suas percepções sobre os dados, fazendo análises com base nas experiências em suas escolas e comemorando o resultado obtido pela rede.



**WEBINÁRIO IDEB 2019:
POTENCIALIDADES E DESAFIOS**

DIA 24/09 - QUINTA ÀS 15H

 RENATO CASAGRANDE GOVERNADOR DO ESTADO	 VITOR DE ANGELO SECRETÁRIO DA EDUCAÇÃO	 RICARDO HENRIQUES INSTITUTO UNIBANCO	
 HEVERTON FELIPE GOMES SRE AFONSO CLAUDIO	 MONIQUE BOLONHA MEROTO GESTORA INTERINA EEEFM FREDERICO PRETI	 FILIPE MASSINI MATOS GESTOR EEFEM ANTÔNIO CARNEIRO RIBEIRO	 MÔNICA NADJA CANICALI MODERADORA



Comunidades de Prática

As Comunidades de Práticas do Programa Jovem de Futuro no Espírito Santo foram ativadas em novembro de 2019, com temas específicos para cada público: Liderança de Turma, para as comunidades dos jovens; Devolutivas Pedagógicas, para as de pedagogos; e Rotinas Pedagógicas, para as de supervisores escolares. Foram criadas 12 comunidades de prática - 5 para jovens, 5 para pedagogos e 2 para supervisores escolares. Com a suspensão das atividades presenciais nas escolas, reorientamos a temática das discussões nas comunidades para o contexto da educação remota, do distanciamento social e seus impactos.

Novas estratégias de comunicação foram desenvolvidas para mobilizar os integrantes das comunidades e estimulá-los a usar a plataforma virtual e compartilhar suas percepções sobre os impactos causados pela pandemia, com o intuito de desenvolver, de maneira

colaborativa, formas de enfrentamento. Uma das ações de mobilização foi a realização de uma live para compartilhamento das práticas das comunidades intitulada: “Distantes mas presentes: a escuta que acolhe, as práticas que aproximam”. O objetivo foi iniciar uma conversa sobre acolhimento que continuasse sendo debatida nas comunidades de prática. A live aconteceu via Youtube e foi divulgada para todos os participantes, bem como para os demais profissionais da rede com interesse no tema de escuta e acolhimento. Contamos com a participação da professora do Instituto Vera Cruz, Danila di Pietro, falando sobre os impactos do isolamento social na educação e o papel do acolhimento nessa situação; e da coordenadora do Programa de Ação Psicossocial e Orientação Interativa Escolar – APOIE, Priscila Nascimento, que apresentou as ações de acolhimento desenvolvidas pela SEDU e fez uma exposição sobre o trabalho do APOIE.



Vivência teatral com o grupo Brasilis Playback Theatre

Com o intuito de gerar mais engajamento dos atores da SEDU e das Superintendências Regionais de Ensino e oferecer novas possibilidades para que pudessem elaborar suas vivências diante de um ano tão desafiador no trabalho, foram realizadas apresentações teatrais com o grupo Brasilis Playback Theatre.

Estas oportunidades de compartilhamento de histórias pessoais em um ambiente de respeito, escuta ativa e fruição artística se constituíram como importante ação de acolhimento e, nas palavras de um dos

participantes, “um momento de respiro diante de um ano tão difícil”, que exigiu muito trabalho e reinvenção do nosso modo de ser e estar no mundo.

Esta ação foi vista pelos supervisores e equipe da SEDU como uma troca de presentes, mexendo com as emoções e sentimentos, em que todos saíram ganhando, como descrito no poema ao lado - elaborado pelo Supervisor Escolar Elizeu Grifo Rezende, da SRE de Cachoeiro do Itapemirim, durante a apresentação.



Quando a vacina chegar

Se chegar como precisamos

Se chegar como queremos

Se chegar e curar

Queimarei todas as máscaras

Não terei medo de dizer que estou com dor de cabeça

Não terei medo de tossir

Não terei medo de espirrar

Não terei medo de abraçar

Não terei medo de beijar

Não terei medo de ser o que deixei de ser

Queimarei as máscaras que esconderam, não o rosto

Mas a intenção

A ideologia

A vida que tanto precisamos viver

A vida de que tanto precisamos para não morrer.

Elizeu Grifo Rezende



Assessoria Técnica

A assessoria técnica é parte da estratégia do Instituto Unibanco que visa fortalecer os principais interlocutores da equipe da SEDU Central e das Superintendências Regionais de Ensino na implementação do Circuito de Gestão. A SEDU conta com uma equipe local do Instituto Unibanco para apoiar a implementação do Circuito de Gestão, a partir de uma leitura contextualizada e crítica do cenário para que as soluções propostas sejam aderentes e tenham coerência com a política educacional da rede.

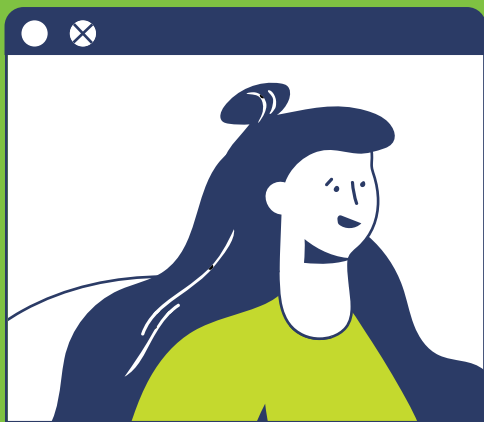
Ao longo dos 6 anos de parceria com a SEDU, a assessoria técnica foi assumindo contornos diferenciados, de acordo com a necessidade e o grau de institucionalidade do projeto no estado. Nos anos iniciais a presença e atuação da equipe local se concentrou na execução direta dos processos - como formação, gerenciamento de sistemas, produção de estatísticas e análise de dados, entre outros - para que o Circuito de Gestão fosse instituído na Secretaria. Com o passar do tempo e a experiência acumulada, a assessoria tem se mostrado cada vez mais

colaborativa. A apropriação do método e o protagonismo cada vez mais forte da equipe do estado tem possibilitado adaptações no Circuito de Gestão para a realidade local e ampliação das discussões com a intenção de expandir para novas etapas e modalidades. O trabalho de assessoria pressupõe proximidade com a equipe técnica da SEDU. É justamente no processo de implementação do Circuito que surgem os imprevistos, são identificadas as lacunas e dúvidas, e surgem as necessidades de adaptação. Para tanto, a equipe local vem atuando em diferentes frentes e com diversos atores:



Assessoria técnica à SEDU Central

Tem como objetivo fortalecer o conhecimento sobre o Circuito de Gestão e reforçar seus principais parâmetros de atuação. Ao longo do ano, esta ação de assessoria técnica foi realizada com a equipe da GEM a cada etapa do método. Todo processo de adaptação do Circuito ao contexto da pandemia e das aulas não presenciais foi realizado em diálogo com esse grupo. Além desse alinhamento, foram disponibilizados suportes técnicos na preparação dos conteúdos e na realização das Reuniões de Gestão Integrada (RGI) que ocorreram entre a SEDU e as Regionais, sempre propostas e conduzidas pela Subsecretária de Educação Básica e Gerente de Ensino Médio. As RGIs, em 2020, aconteceram na etapa de metas, de execução e de SMAR.



Assessoria técnica às Regionais

Com o processo de adaptação dos protocolos às APNPs, novas orientações e diretrizes foram incorporadas nas etapas, criando maior necessidade de aproximação e alinhamento com as equipes das Superintendências Regionais de Ensino (SRE). A cada etapa do Circuito de Gestão, com o objetivo de fortalecer a atuação das SREs e alinhar orientações, foram realizados diálogos com Superintendentes, Supervisores Pedagógicos e Supervisores Escolares. Em maio a equipe da GEM, em parceria com a equipe local do Instituto Unibanco, realizou assessoramentos remotos com os Supervisores Escolares para análise dos planos de ação das escolas. Na etapa de execução, foram realizadas mais três rodadas de assessoramento remoto para alinhar as novas orientações sobre as adaptações (ajustes da execução) e inclusões de novas funcionalidades no SIGAE para o monitoramento da execução do Plano de Ação. Também foram realizados encontros virtuais, na mesma perspectiva, com os Superintendentes das SRE.



Monitoramento e Sistemas

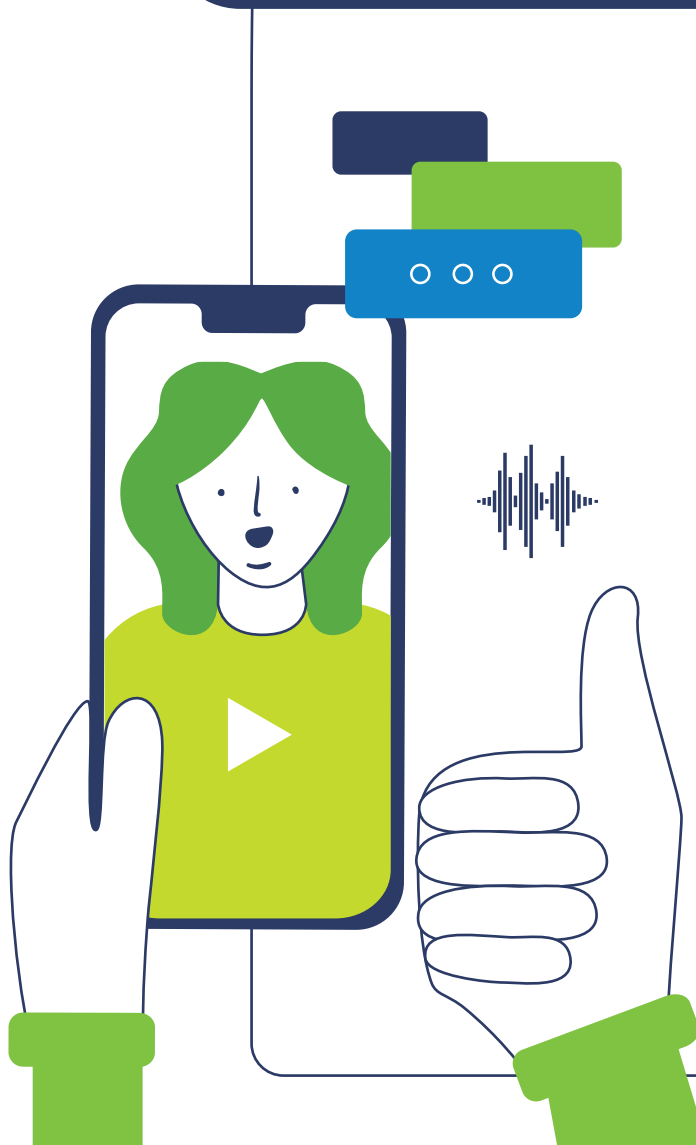


As ações de monitoramento no Jovem de Futuro permitem acompanhar a execução da estratégia no território, fazendo com que seja possível identificar problemas e oportunidades que atinjam diretamente os objetivos e resultados pretendidos, bem como as possíveis ações de correção de rotas.

O caráter fundamental das ações de monitoramento está na sua capacidade de proporcionar análise contínua da implementação. Para tanto, o Instituto Unibanco, em parceria com a SEDU, disponibiliza à rede estadual, a cada ciclo do Circuito de Gestão, um conjunto de indicadores capaz de apontar desafios presentes nas múltiplas realidades locais e criar condição de acompanhamento e monitoramento, via sistemas de gestão, para produção de análises e reflexões para a mudança.

Ter um sistema que forneça informações para a tomada de decisão é essencial. Entretanto, os dados inseridos no sistema precisam de qualificação e sentido comum para que possam apoiar as ações de monitoramento e tomada de decisão com base em evidências.

No ano atípico que foi 2020, foi imprescindível contar com dados e informações atualizadas sobre o desenvolvimento das APNPs. Iniciativas para monitorar o vínculo do estudante com a escola e verificar a aprendizagem foram essenciais para orientar ações a fim de evitar maior acirramento da desigualdade educacional. Destacamos aqui algumas dessas iniciativas:



Apoio na elaboração do Painel de Monitoramento da SEDU

A equipe do Escritório de Projetos, responsável por acompanhar e apoiar o gerenciamento dos programas estratégicos da SEDU desenvolveu, em parceria com o Instituto Unibanco, um Painel de Monitoramento com o objetivo de auxiliar na visualização e análise de dados e informações que qualificassem a tomada de decisão no enfrentamento da pandemia e também na retomada das atividades presenciais. O Painel de Monitoramento, construído para apoiar a SEDU Central e SREs, organiza e disponibiliza dados da rede referentes ao acesso dos estudantes às APNPs, compartilhando nas plataformas disponíveis informações sobre atividades remotas, distribuição das cestas básicas e saúde e permitindo a visualização de indicadores fundamentais para a tomada de decisão e sistematização e análise dos dados estratégicos para o monitoramento da rede.

Lançamento do Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação - SIGAE

O SIGAE foi lançado em 2020 na rede do Espírito Santo. Substituto do Sistema de Gestão de Projetos (SGP), representa uma evolução por acompanhar as mais avançadas tendências tecnológicas e pode ser utilizado em todos os dispositivos - computadores, notebooks e smartphones -, facilitando seu uso por parte dos gestores e supervisores.

É uma plataforma digital de apoio à gestão escolar que consolida as informações da rede (Plano de Ação, dados sobre aula dada, frequência, notas, entre outros) e produz relatórios para acompanhamento

desses dados, apresentando um resumo das informações mais relevantes para a escola, de maneira simples e amigável, além de ser um sistema totalmente doável aos estados parceiros, garantindo a sustentação tecnológica do Circuito de Gestão. É intuitivo e de fácil acesso aos dados, possibilita a emissão de relatórios e amplia a capacidade de oferta de evidências.

O SIGAE fortalece o desenvolvimento do Circuito de Gestão e promove maior coerência na rede de ensino, permitindo às escolas, às SREs e às equipes da SEDU percorrerem todos os movimentos de seus planos e realizar o monitoramento da execução das ações.



Plataforma Educação em Foco



A Plataforma Educação em Foco foi desenvolvida para facilitar o uso dos resultados das avaliações padronizadas, como a Prova Brasil, Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA), Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) e a avaliação estadual – PAEBES e PAEBES TRI, com o objetivo de permitir a elaboração de análises capazes de apoiar a gestão pedagógica da rede e das escolas, no intuito de reduzir as desigualdades de aprendizagem.

A ferramenta possibilita aos pedagogos, Professores Coordenadores de Áreas (PCAs), professores e gestores o acesso detalhado aos resultados das avaliações externas, por meio do cruzamento de informações e emissão de relatórios com os resultados e históricos de uma escola ou regional. Com isso, é possível verificar quais descritores avaliados devem ganhar prioridade e identificar as defasagens de aprendizagem, por estudante e por habilidade, para que adquiram os conhecimentos esperados para a sua série.

Compreender melhor os resultados de aprendizagem dos estudantes e identificar tendências históricas de fragilidades, em

conjunto com outras avaliações - seja a diagnóstica ou realizadas internamente pelas escolas -, contribui para que os professores tenham subsídios para planejar melhor suas aulas. Entendendo que essas evidências são fundamentais para uma gestão de qualidade com equidade, a plataforma Educação em Foco passou a ser uma solução integrada ao Jovem de Futuro.

Em 2020, para fortalecer o uso da plataforma pelas escolas, foram realizados três encontros virtuais. O primeiro, conduzido pela equipe do Instituto com apoio da GEM, apresentou e explorou o uso da Plataforma Educação em Foco, disponibilizando seus diferentes recursos e apresentando as possibilidades de análises dos resultados das avaliações do PAEBES e PAEBES TRI de 2019. Na sequência foram realizadas duas oficinas - uma de matemática e outra de língua portuguesa, organizadas pela Equipe Técnica da GEM - que contaram com a participação de professores da rede, que já fazem uso da Plataforma, para os relatos de boas práticas.



LIVE FORMAÇÃO PLATAFORMA EDUCAÇÃO EM FOCO
Tema: Educação em Foco: conhecendo a plataforma Foco
10/11 às 15h


Lisandra Saltini
Instituto Unibanco


Lucas Fauser
Instituto Unibanco

 Acessível em LIBRAS

PELO YOUTUBE DA SEDU  **SeduES**

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO 
Secretaria de Educação

Workshop de Resultados e Indicadores

Dada a importância de monitorar o período das atividades não presenciais imposto pela pandemia, trabalhamos na adaptação e criação de novos indicadores que pudessem verificar se os objetivos do Programa EsCoLAR - a manutenção do vínculo do estudante com a escola e a aprendizagem - estavam sendo alcançados.

Como encaminhamento de uma das reuniões da Sala de Gerenciamento de Crise Local da SEDU, organizamos um workshop de dados para levantar os resultados esperados em relação aos três objetivos do Plano de Retorno às Aulas da SEDU: a garantia da manutenção da aprendizagem para todos, a diminuição da desigualdade educacional e a mitigação do abandono e da evasão escolar - em 2020 e 2021, identificar as fontes de verificação e elaborar indicadores para estes resultados, durante os meses de setembro a novembro. O trabalho foi realizado em conjunto com o Escritório de Projetos da SEDU, as gerências de Informação e Avaliação Educacional, de Ensino Médio,

de Ensino Fundamental, de Educação de Jovens e Adultos, de Educação Especial, das Escolas do Campo, Indígenas e Quilombola, de Qualificação Profissional; as assessorias de Educação em Tempo Integral, de Tecnologia Educacional e de Gestão Escolar. No workshop 1 realizamos, a partir de dinâmica de criação de manchetes de jornais, um levantamento dos resultados esperados para cada objetivo. No workshop 2 fizemos a apresentação das manchetes desmembradas em ações e resultados, levantamos as fontes de verificação desses resultados e constituímos um grupo de trabalho composto pela SEDU - Escritório de Projetos da SEDU, GEM, Gerência de Informação e Avaliação Educacional (GEIA), equipe local e Frente de Monitoramento do Instituto Unibanco. Realizamos ainda um exercício de elaboração de indicadores e uma análise de consistência para verificar se as ações desmembradas no workshop 2 constavam no Plano de Retorno às Atividades Presenciais.



Produção de conhecimento

A maneira mais efetiva de produzir e gerir o conhecimento sobre a implementação do Circuito de Gestão é coletiva, juntando pessoas com diferentes perspectivas e formas de envolvimento com o programa e sistematizando a experiência. Do lugar ocupado por cada um é possível ter perspectivas e análises relevantes, que cocriam interpretações e constroem a narrativa sobre o que está acontecendo. Todos os atores são igualmente importantes para o processo de produção de conhecimento - as diferentes perspectivas ampliam a capacidade de fazer perguntas, enriquecem as análises e a interpretação dos resultados.

Durante o ano desenvolvemos algumas iniciativas que possibilitaram produzir conhecimento e fortalecer as ações desenvolvidas junto ao estado. Criamos Grupos de Trabalhos (GT) e Grupos de Estudo (GE) - compostos por equipes da SEDU e do Instituto Unibanco - com objetivo de fortalecer os atores locais, valorizar a experiência e os processos de cocriação, a fim de tornar mais consistentes as ações colocadas em curso.

Grupo de Estudos sobre Monitoramento e Assessoria Técnica no Circuito de Gestão

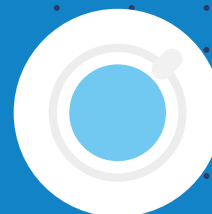
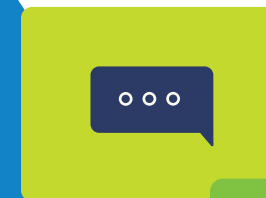
Instituímos um grupo de estudos sobre Monitoramento e Assessoria Técnica no Circuito de Gestão para fazer análises constantes das práticas e vivências em relação à atuação da Equipe Técnica da GEM no Circuito e produzir soluções para melhoria dos processos. O grupo contou com a participação das Equipes Técnicas da GEM e do Instituto e promoveu encontros periódicos para discussão de temáticas pertinentes. As reflexões instigadas a partir dos insumos do monitoramento realizado pela equipe técnica da GEM fizeram desse grupo um importante espaço de fortalecimento de ações de assessoria para as regionais e escolas, e de aprimoramento do Circuito de Gestão.





Grupo de Trabalho do Circuito de Gestão no Ensino Fundamental II

Para preparar a expansão do Circuito de Gestão para o Ensino Fundamental II foi criado, em março de 2020, um grupo de trabalho - com técnicos e gerentes da GEIEF, GEM, GECIQ, Assessoria de Educação em Tempo Integral e quatro supervisoras escolares de diferentes regionais - que se dedicou a analisar o Circuito de Gestão e propor adaptações para a etapa final de Ensino Fundamental, baseadas na experiência de implementação do método nas escolas de Ensino Médio. As discussões realizadas neste grupo forneceram insumos para a reescrita dos protocolos, incluindo as especificidades do Ensino Fundamental II e seus principais desafios.



Circuito de Gestão: Premissas

O Jovem de Futuro envolve a implementação do método chamado de Circuito de Gestão, que traduz, na prática, a premissa em que se baseia o programa: a gestão é condição fundamental – ainda que não isoladamente suficiente – para a garantia do direito a uma educação pública de qualidade para todos.

Inspirada no ciclo PDCA, acrônimo em inglês para planejar, fazer, checar e agir (Plan, Do, Check and Act), a metodologia foi adaptada para o sistema educacional brasileiro incorporando métricas nacionais, o calendário letivo, a estrutura administrativa prevista na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a cultura e a forma de funcionamento das três instâncias das redes estaduais de educação (escolas, regionais e Secretaria). Sua aplicação alinha ações entre as instâncias em prol de um objetivo comum: o desenvolvimento de todos os estudantes. O método é composto de seis etapas aplicadas em um ciclo que se repete três vezes durante o ano letivo:

Etapas do Circuito de Gestão



O Circuito de Gestão não impõe soluções a serem adotadas pelas escolas para resolver os desafios por elas diagnosticados, mas sim busca alinhar ações, facilitando o foco no desenvolvimento dos estudantes, o aprendizado a partir da prática e o estímulo à corresponsabilização dos atores.



Em 2020, o surgimento da pandemia do coronavírus levou cada um dos estados a tomar decisões relacionadas à execução do Circuito de Gestão de acordo com sua situação e suas peculiaridades. Em alguns casos o trabalho foi suspenso temporariamente e, em outros, foi remodelado para atender a demandas do funcionamento remoto ou híbrido.



Circuito de Gestão: 2020 - ES



No início do ano letivo, antes da suspensão das atividades presenciais, foi definido em conjunto com a SEDU o cronograma anual do Circuito de Gestão, articulado ao calendário escolar. As metas para 2020 foram pactuadas entre a SEDU Central e SREs. Na sequência, cada SRE foi orientada a apresentar as metas ao seu conjunto de escolas, bem como a refletir sobre as ações que seriam necessárias para concretizar o alcance do resultado, dando início à etapa de planejamento nas escolas e regionais. Com a pandemia, foi decretada a suspensão das aulas presenciais. Em resposta à situação, a SEDU instituiu o Programa EsCoLAR, disponibilizando aos estudantes acesso remoto às APNPs, o que gerou a necessidade de alinhamento do Circuito de Gestão ao Programa EsCoLAR.

A reorientação do Circuito apontou para a necessidade de realizar alguns ajustes nas etapas de planejamento, execução,

SMAR e Correção de Rotas relacionadas ao 1º Ciclo de implementação do método. O acompanhamento das escolas, realizado a partir das Visitas Técnicas (VT), passou a acontecer no formato de assessoria remota, utilizando o recurso tecnológico mais adequado à realidade de cada escola. Para que as reorientações do Circuito de Gestão, em cada etapa, pudessem estar mais articuladas, foram priorizadas as reuniões de gestão integrada (RGI) entre a SEDU e as Superintendências, com a intenção de construir um sentido coletivo em torno das mudanças e ampliar a compreensão dos papéis de cada instância nesse novo cenário. Além disso, a equipe local do Instituto Unibanco, em parceria com a GEM, estabeleceu assessoria técnica aos Supervisores Escolares para a condução de cada etapa. Quanto às novas configurações das etapas, destacamos:

Planejamento:

Nessa etapa, escolas e regionais foram orientadas a repensar e readequar seus planos de ação para responder aos desafios colocados pela pandemia, a fim de manter a aprendizagem e o vínculo dos estudantes com a escola, objetivos do Programa EsCoLAR. A GEM enviou comunicados às regionais com orientação aos Supervisores Escolares quanto às adequações nos planos para que refletissem sobre as ações que a escola estava desenvolvendo e pudessem, de fato, apoiá-la em momento tão peculiar.

Planejamento 2020

Visitas Técnicas (VTs) realizadas	989
Reunião de Trabalho (RTs) realizadas	24
Planos postados/escolas	274
Planos postados/regionais	11

Execução

A atenção à etapa de execução permaneceu no monitoramento e no desenvolvimento do Plano de Ação. No entanto, para responder ao contexto, esta fase precisou ter outros contornos. O acompanhamento e a verificação sobre a incidência das ações necessitaram ganhar mais agilidade, garantindo-se assim os ajustes necessários para ampliar o acesso dos estudantes à aprendizagem. No intuito de reforçar as principais diretrizes da etapa de execução, o protocolo foi reformulado para contribuir com o trabalho do Supervisor Escolar no direcionamento das escolas.

A etapa de execução também foi desenvolvida no segundo ciclo, finalizando o Circuito de Gestão em 2020. Foi orientada em uma perspectiva de as escolas realizarem, com o apoio do Supervisor, um momento de verificação e balanço das aprendizagens no ensino remoto e híbrido, compreendendo quais foram os resultados obtidos, bem como os desafios que precisam superar para dar indicativos de intervenção em 2021. Agregamos a esta última VT um olhar analítico para o processo vivenciado pelas escolas, ancorado na análise dos dados e indicadores do trabalho desenvolvido no primeiro e no segundo trimestres.

Execução 2020

Visitas Técnicas (VTs) realizadas	1.710
Reunião de Trabalho (RTs) realizadas	21

SMAR



Para que a Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR) mantivesse seu objetivo de observar e avaliar o caminho percorrido pelas diferentes instâncias da rede – compreendendo, a partir da análise dos dados, se a trajetória construída permitiria inferir se o trabalho estava perto ou distante dos resultados pretendidos - foram ampliados alguns focos de análise a fim de gerar retrato mais qualificado e potente do novo cenário.

A adaptação feita nessa etapa foi a criação de novos indicadores, associados ao trabalho desenvolvido no 1º trimestre de 2020, referentes à manutenção de vínculo do estudante com a escola e ao acesso às APNPs - objetivos do Programa EscoLAR. A partir dessa SMAR foi incluído o recorte de raça e gênero para que a rede pudesse identificar quais eram os grupos ainda mais vulneráveis aos efeitos da pandemia e propor ações voltadas à promoção da equidade. Os novos indicadores da SMAR se correlacionaram com os dados que a SEDU estava monitorando constantemente por meio do seu Painel de Monitoramento.

A SMAR continuou sendo realizada de maneira articulada e integrada nas três instâncias: escola, regional e Secretaria, a saber:

Escola

A SMAR N1 foi realizada nas escolas com a equipe gestora, conduzida pelo Supervisor Escolar. Possibilitou analisar os dados relativos ao 1º trimestre, que foram coletados por elas e inseridos no Painel de Monitoramento da SEDU. Para ancorar a condução do supervisor nas escolas, dada a nova configuração, o protocolo de SMAR também foi aprimorado.



Regional

A regional iniciou o processo de SMAR realizando, internamente, alinhamento prévio com o seu grupo de Supervisores Escolares sobre os pontos mais importantes e necessários a serem considerados nas reuniões com as escolas (N1). Como forma de colaborar na indicação destes pontos, foi construído, pela equipe da Gerência de Ensino Médio e pelo Instituto Unibanco, documento que indicou reflexões comuns a serem consideradas na análise junto às escolas.

Após este movimento de alinhamento para o desenvolvimento da N1, as SREs realizaram a N2, encontro entre os Superintendentes e Supervisores Escolares para análise estratégica e qualificada sobre os resultados do conjunto de escolas de sua regional.

A SMAR N3, conduzida pela GEM, apresentou as análises do resultado do trabalho desenvolvido pela rede no 1º trimestre de 2020. Nessa reunião, regionais e equipe SEDU dialogaram sobre os dados da rede, os desafios enfrentados, compartilharam práticas exitosas, refletiram sobre os grupos de estudantes mais vulnerabilizados e sobre quais fatores têm contribuído para o acirramento das desigualdades de aprendizagem no contexto de pandemia. Nesta reflexão, os recortes de raça e de gênero foram primordiais para subsidiar a análise.

Secretaria

A Unidade Central foi a instância que disparou e finalizou a etapa de SMAR. Para dar início a este ciclo, foram levantadas as principais discussões estratégicas a serem feitas pela rede com base nos indicadores da SMAR, por meio de uma reunião de gestão integrada (RGI), cujo objetivo foi fortalecer o trabalho das regionais junto às escolas. Essa reunião, conduzida pela Subsecretaria de Educação Básica, na representação da Gerência de Ensino Médio, contou com a participação dos Superintendentes e Supervisores pedagógicos das 11 regionais de ensino.

Finalizando a etapa da SMAR, após a realização das reuniões de N1, N2 e N3, aconteceu, no âmbito da Secretaria, a SMAR N4, que contou com a participação do Secretário de Educação, Vitor de Ângelo, dos Subsecretários e Gerentes da SEEB e SEPLA, além do Superintendente e equipe do Instituto Unibanco. Foram apresentados os desafios enfrentados pelas escolas e regionais, as estratégias desenvolvidas e as demandas que precisariam do apoio da SEDU Central, que foram sistematizadas na SMAR N3, além dos resultados atingidos pelas escolas da rede em relação à manutenção do vínculo dos estudantes e à manutenção da aprendizagem.

SMAR - Total de reuniões realizadas	
RGI Pré SMAR	1
RT Pré SMAR	11
SMAR N1	274
SMAR N2	11
SMAR N3	1
SMAR N4	1



Correção de Rotas

Nessa etapa as escolas e regionais revisitaram seus planos de ação para reformular, cancelar ou incluir novas ações, a fim de torná-las mais efetivas, visando o atingimento dos objetivos quanto à manutenção do vínculo entre estudante e escola e à manutenção da aprendizagem. Em outubro de 2020, o retorno às aulas presenciais no modelo híbrido de ensino coincidiu com a etapa de Correção de Rotas. Nesta etapa, as escolas foram orientadas a fazer uma articulação das diretrizes do EscolAR com o Plano de Retorno da SEDU e realizarem o ajuste das ações do Plano de Ação. Também foi realizado assessoramento remoto com o conjunto dos Supervisores Escolares para alinhar a proposta da Correção de Rotas e suas adaptações.

Correção de Rotas 2020

Visitas Técnicas (VTs) realizadas	317
Reunião de Trabalho (RTs) realizadas	33

Gestão de Crise na Educação: atuação institucional

Em 2020, diante do surgimento da pandemia de Covid-19 - o que levou à suspensão das aulas para conter a disseminação do vírus -, a parceria Jovem de Futuro respondeu com agilidade e assertividade aos novos desafios. O primeiro passo foi promover uma grande mobilização para garantir a oferta de ensino remoto, seguido da criação, pelo Instituto Unibanco, de Gabinetes de Crise com objetivo de apoiar as seis Secretarias de Educação dos estados parceiros.

Esse trabalho começou pela identificação de lacunas sobre as quais o Jovem de Futuro deveria atuar para apoiar as redes parceiras a fazerem o melhor gerenciamento possível da situação:

- Coletar informações sistematizadas e atualizadas, em tempo real, sobre os planos postos em prática e indicadores, tornando viável a gestão.
- Obter informações sobre como os estudantes, suas famílias e profissionais da rede foram afetados pela pandemia.
- Reunir repertório sobre como outros estados e países lidaram com o isolamento físico, suspensão das aulas e medidas de mitigação.
- Favorecer a organização de processos ágeis que facilitem a tomada de decisão efetiva.

Gabinetes de crise

O programa Jovem de Futuro formatou o projeto "Gestão durante a suspensão das aulas" para criar, junto com os estados parceiros, um gabinete responsável pela organização de informações, processos e pessoas na respectiva Secretaria de Educação, a fim de imprimir maior velocidade e efetividade à tomada de decisão. Os Gabinetes de Crise foram customizados, levando em conta as prioridades e ações em cada estado.

Nesse sentido, foi uma ação focada no órgão central. Os dirigentes regionais, os supervisores e os diretores de escola foram o público-alvo das ações e também atores na implementação das ações emergenciais. Foram ainda atores-chave, com informações sobre a situação na ponta (nas escolas e famílias). Com isso, pretendeu-se incentivar a manutenção dos vínculos entre regionais-supervisores; supervisores-diretores; diretores-professores e possivelmente entre professores-alunos, de modo a mitigar a evasão escolar e o esgarçamento do funcionamento das instâncias, trazendo efeitos positivos para o momento da retomada das aulas presenciais.

Os gabinetes utilizaram em seu funcionamento um método de gestão mais ágil do que o Circuito, que exige atualizações e tomada de decisão diárias, com balanços semanais para avaliar a necessidade de correções de rota. Nesse contexto, foi preciso desenhar e implementar os processos diários e desenvolver conteúdos para as reuniões, orientações etc. A equipe local do Instituto teve um papel análogo ao que os supervisores desempenharam nas escolas, disseminando a metodologia e prestando todo o apoio à equipe da Secretaria. Os coordenadores e a equipe central os acompanharam diariamente dando-lhes orientação e mentoria individual, além de promoverem trocas entre as equipes dos outros estados.

De uma maneira geral, os gabinetes operaram em um ciclo de 3 etapas, com prazos muito curtos de execução. Foi imprescindível um trabalho permanente de organização, sistematização e coleta de informações. O aprendizado pela prática foi muito acelerado.

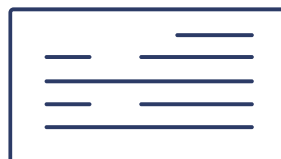
Gestão de crise

na Educação: Frentes de Trabalho

Para alcançar os resultados pretendidos com o gerenciamento de crise e apoiar de maneira técnica e qualificada o estado na gestão da situação, o Instituto Unibanco se organizou internamente em 4 grupos de trabalho, com participação de todas as gerências conforme a necessidade. Os grupos se reuniam periodicamente

Grupo Monitoramento e Indicadores

- Desenvolveu um sistema de indicadores de execução e organização de dados dos Estados. No Espírito Santo, este apoio se concretizou no Painel de Monitoramento da SEDU e na elaboração dos indicadores da 1ª SMAR de 2020;
- Realizou a análise dos resultados da pesquisa aplicada pela SEDU com estudantes e gestores no início da pandemia.



para propor respostas e soluções aos desafios enfrentados pelas redes de ensino. As soluções desenvolvidas eram adaptadas à realidade dos estados parceiros e disponibilizadas de acordo com a necessidade, bem como avaliadas e discutidas nas reuniões da Sala de Gerenciamento de Crise Local.

Grupo Organização da Governança e de Processos

Desenhou os processos, conteúdos e ferramentas utilizadas na implementação e funcionamento da Sala de Gerenciamento de Crise Local, tais como:

- Modelo de gestão de crise, governança e processos;
- Mapa de Riscos e Problemas (identificou fatores de risco e oportunidade);
- Instrumento para checagem de consistência do Plano de Resposta;
- Matriz de Impacto e Probabilidade dos Riscos;
- Protocolo para elaboração do Plano de Ação;
- Protocolo de Retomada;
- Modelo padrão de monitoramento de execução do Plano.

Grupo Comunicação

Apoio à SEDU no que tange às questões de Comunicação com a realização das seguintes ações:

- Elaboração do Plano de Comunicação de Retorno das aulas presenciais
- Mapeamento e preparação dos canais de comunicação para receber a informação da retomada
- Elaboração de documentos base como Talking Points, Q&A e mensagens-chave
- Realização de oficina Midia Training com os integrantes da Sala de Gerenciamento de Crise Local.



Gestão de Crise na Educação: atuação no Espírito Santo

Sala de Gerenciamento de Emergência Local

No intuito de colaborar com a gestão da crise na educação, o Instituto Unibanco disponibilizou apoio à SEDU para potencializar as ações que já estavam em andamento na rede. Este apoio se consolidou por meio de espaço em que se reuniam, quinzenalmente, o Secretário Estadual de Educação, o Superintendente do Instituto Unibanco, os Subsecretários e Gerentes da SEDU e integrantes da equipe do Instituto, em reuniões denominadas de alta governança da Sala de Gerenciamento de Crise Local.

O trabalho foi articulada com a estrutura central da Secretaria e organizado em frentes de trabalho. As ações de curto e médio prazos em resposta à crise, já executadas e em execução pela SEDU, foram

estruturadas em um Plano de Resposta para a situação de emergência nas áreas de Comunicação, Pedagógica e Administrativa. O Escritório de Projetos da SEDU monitorava semanalmente a execução das ações deste plano.





No intuito de aprimorar o Plano de Resposta, utilizamos uma metodologia para análise de problemas e riscos. O Instituto Unibanco elaborou um Mapa de Riscos e Problemas, um documento que elencava dificuldades e riscos de curto, médio e longo prazos e que demandavam ações estruturadas por parte do estado para enfrentá-los. Os problemas e riscos levantados estavam associados ao alcance dos objetivos finais de manutenção do vínculo do aluno com a escola e a manutenção da aprendizagem. A partir da análise deste mapa, a equipe do Escritório de Projetos aprimorou o levantamento de riscos e respostas já realizado e, com o apoio do Instituto, foi elaborada a Matriz de Risco Capixaba - uma representação gráfica das ameaças em quadrantes, considerando o cruzamento do impacto e da probabilidade de o risco virar problema. Fizemos um exercício coletivo de priorização e focalização, norteado por uma classificação destes riscos em pedagógico, administrativo e de infraestrutura, conforme segue:

Matriz de Risco Capixaba* (exemplo)

5			P4	P20, IE2	AF1
4			P17, P18	P12, P15, P19, P1, P2, P6, P23	IE1, P3, P14, P10
3	P21	IE 5	P9, P13, AF2, P22, AF5, AF3, IE3, P8	P25, P16	P7
2		P24, P5	P11, IE4, IE6		
1	AF4				
	1	2	3	4	5

Impacto

Certeza

-  Fatores de alto impacto e certeza. Devem entrar no planejamento imediatamente (como problema a resolver ou contexto certo)
-  Fatores de alto impacto e baixo nível de certeza (não sabemos se ocorrerão e/ou a intensidade com que ocorrerão). Devem entrar na composição de cenários (diferentes possíveis contextos de retomada)
-  Fatores de alta certeza e baixo impacto. Devem ser considerados no planejamento, mas sem prioridade
-  Fatores de baixo impacto e baixa certeza. Devem ser apenas acompanhados.

* **P** - Pedagógico; **AF** - Administrativo Financeiro; **IE** - Infraestrutura.

Plano de Resposta

Além da Matriz de Riscos Capixaba, realizamos checagem da consistência da estrutura implementada pela SEDU para responder à situação de emergência, analisando a suficiência e capacidade do Plano de Resposta e das ações já elaboradas. Os participantes da Sala de Gerenciamento de Emergência Local responderam a um conjunto de perguntas concentradas na avaliação de 5 eixos: a estratégia implementada para lidar com a crise, a estrutura central de governança, os fluxos de trabalho estabelecidos, os processos e rotinas e o acompanhamento e monitoramento da execução das ações. O resultado desta checagem configurou um panorama referente à avaliação das frentes de trabalho implantadas pela SEDU – se geraram boas respostas e ações, e quais as lacunas e gargalos foram identificados pela equipe de alta governança do estado em relação à organização para responder, de maneira qualificada e efetiva, à situação de emergência.

Monitoramento

Outra importante frente de apoio à SEDU foram as ações de monitoramento. Apresentamos uma estrutura para sistematização e organização de dados estratégicos sobre as atividades remotas, informações sobre a entrega de cestas básicas aos estudantes, situação de saúde por regional e município, classificação das unidades de ensino com maior necessidade de atenção no decorrer da pandemia, entre outras informações das escolas, regionais e da rede disponibilizadas em um Painel de Monitoramento. Esta proposta foi apresentada em uma das primeiras reuniões da Sala de Gerenciamento de Crise Local e reconhecida como importante pela SEDU, que rapidamente se articulou para construir seu Painel de Monitoramento com objetivo de apoiar a tomada de decisão baseada em evidências. A construção desse Painel contou como apoio do Instituto Unibanco e foi acompanhada nas reuniões de Sala de Gerenciamento de Crise Local.

Mobilização e engajamento

Ao longo deste período, realizamos oito reuniões da Sala de Gerenciamento de Crise Local. Aspectos como as adaptações do Circuito de Gestão às exigências do novo contexto, ações de fortalecimento e apoio à Comunicação, realização de webinários para mobilização e engajamento da rede, entre outros temas, foram pautas das reuniões quinzenais da Sala de Gerenciamento de Crise Local. A iniciativa propiciou grande oportunidade de ampliar o olhar para toda a educação básica, não nos atendo apenas à análise de dados e informações do Ensino Médio. A disponibilização de ferramentas e de métodos de gestão de crise com levantamento de informações atualizadas sobre a situação da rede, análises qualificadas e consequentes e a elaboração e monitoramento dos Planos de Resposta à emergência e de Retorno às aulas presenciais foram importantes para a rede capixaba no enfrentamento inicial e na continuidade do enfrentamento da situação de crise com eficiência, qualidade e agilidade.

Plano de Retorno às Aulas Presenciais

Tendo como referência as Diretrizes Operacionais do ESCOLAR I e II (versões publicadas em abril e junho), a equipe do Instituto Unibanco e o Escritório de Projetos da SEDU realizaram análise das ações contidas no Plano de Retorno das aulas presenciais, categorizadas a partir das dimensões elencadas no Marco de Gestão: Gestão de Crise e Governança, Pedagógica, Vulnerabilidade e Proteção de Trajetória, Gestão de Pessoas e Administrativo e Financeiro,

acrescidas da dimensão de Saúde. Na sequência, realizamos uma classificação da maturidade dessas ações, atualizada a cada Sala de Gerenciamento de Crise a fim de colaborar para que o Plano de Retorno às aulas presenciais fosse mais aderente e efetivo, possibilitando uma volta segura e gradual de toda comunidade escolar, respeitando os protocolos sanitários e as recomendações das instituições de Saúde.

Observatório ganha nova seção e conteúdos sobre gestão no contexto da pandemia

O Instituto Unibanco lançou, em fevereiro de 2020, uma nova versão do Observatório de Educação – Ensino Médio e Gestão, centro online de referências e análises que organiza e concede acesso a dados, documentos e ao acervo audiovisual com foco em Ensino Médio e Gestão em Educação. Foram aprimoradas quatro das sete seções da plataforma e foi criada uma oitava, chamada Educação no Congresso, voltada para a sintetização e análise de matérias parlamentares sobre educação em trâmite, explicando conteúdo e mostrando posicionamento dos atores envolvidos.

Confira as novidades da plataforma:

- Em debate: apresenta coleções e conteúdos multimídia categorizados em quatro temas (gestão, equidade, juventudes e currículo). Reúne materiais produzidos por organizações sociais e acadêmicos sobre as principais questões que movimentam

o mundo da educação. Em 2020, foram publicadas diversas produções relevantes no contexto da pandemia contemplando os debates referentes ao assunto e suas implicações na área educacional.

- Educação em números: por meio de análises integradas, a partir das quais são realizados o diagnóstico e o acompanhamento de indicadores para apoiar o dia a dia da gestão educacional, a seção fornece dados educacionais, sociais e demográficos. Os dados são apresentados com uma linguagem visual e interativa e incluem temas como desempenho escolar, evasão, abandono, desigualdade racial e de gênero, entre outros. Em 2020, foram acrescentados dados do Ideb 2019 no roteiro de desempenho escolar.

- Luz, Câmera, Gestão: seção com webséries temáticas construídas a partir da perspectiva de atores relevantes do campo

da educação. Além de dar continuidade à série em que ex-ministros da Educação são entrevistados sobre sua experiência na pasta, o Instituto Unibanco lançou a websérie do filme "Nunca me Sonharam", que retrata a realidade das escolas públicas de Ensino Médio e discute o valor da educação na voz de jovens, educadores e especialistas.

- Radar de imprensa: seleção diária de notícias, reportagens e artigos sobre educação publicados nos principais veículos de comunicação do Brasil. Em 2020, além de análises mensais sobre os temas em destaque na imprensa, passaram a ser realizados exames especiais temáticos.

O Observatório de Educação pode ser acessado gratuitamente no endereço:

observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br

Webinários debatem gestão da educação em tempos de pandemia de Covid-19

Os seminários realizados todos os anos pelo Jovem de Futuro tiveram de ser suspensos por causa da Covid-19, mas os painéis, os debates e a troca de experiências não foram interrompidos. Os encontros continuaram por meio da realização do "Ciclo de Webinários: Gestão da Educação Pública em Tempos de Crise", promovido pelo Instituto Unibanco entre os dias 29 de julho e 2 de setembro, com apoio das Secretarias de Educação dos estados parceiros do programa. Os encontros foram transmitidos pelo canal de YouTube do Instituto, sempre às quartas-feiras, a partir das 16h.

A iniciativa teve como principal objetivo contribuir para a ampliação de repertórios sobre gestão em educação no contexto da pandemia e promover o debate de temas transversais, como o enfrentamento às desigualdades étnico-raciais. Os palestrantes dos webinários foram os profissionais das redes de educação parceiras do Instituto no programa Jovem de Futuro.

...

...

Tema: Desafios das Regionais de Ensino

Data: 29 de julho

Participantes:

- Daniel Carlos da Costa, coordenador regional de desenvolvimento da educação de Sobral (CE);
- Lucimary Barros de Medeiros, gerente regional de educação de Campo Maior (PI);
- Patrícia Carol Rodrigues de Melo, diretora regional de educação e cultura de Macau (RN);
- Maria Julia Azevedo, gerente de Implementação de Projetos do Instituto Unibanco;
- Ricardo Henriques, superintendente executivo do Instituto Unibanco.

O evento atraiu mais de 900 espectadores e revelou experiências das regionais de Sobral (CE), Campo Maior (PI) e Macau (RN) diante da suspensão das aulas em decorrência da Covid-19. Confira a cobertura do encontro neste endereço: bit.ly/webdesafiosregionais

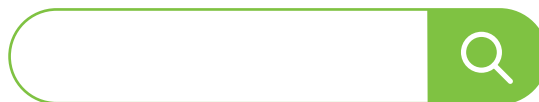
Tema: Desafios da Gestão Pedagógica

Data: 05 de agosto

Participantes:

- Andréa Guzzo Pereira, subsecretária de Educação Básica e Profissional da Secretaria de Educação do Espírito Santo;
- Osvany Gundim, superintendente do Ensino Médio da Secretaria de Educação de Goiás;
- Rogers Mendes, secretário de Ensino Médio e Profissional da Secretaria de Educação do Ceará;
- Ednéia Gonçalves, coordenadora executiva adjunta da Ação Educativa;
- Maria Julia Azevedo, gerente de Implementação de Projetos do Instituto Unibanco;
- Ricardo Henriques, superintendente-executivo do Instituto Unibanco.

Secretarias do Espírito Santo, Goiás e Ceará falaram a mais de 900 espectadores sobre as competências de gestão para garantir a aprendizagem dos estudantes durante e pós-pandemia. Confira a cobertura do encontro neste endereço: bit.ly/webgestaopedagogica



Tema: Desafios de estudar na pandemia

Data: 12 de agosto

Participantes:

- Matheus Bezerra Silva, estudante da Escola de Ensino Médio Fenelón Rodrigues Pinheiro (CE);
- Emily Araújo da Silva, estudante da Escola Estadual de Ensino Médio Gomes Cardim (ES);
- Eva Cristina Bragança Abreu, estudante do Centro de Educação em Período Integral Dom Veloso (GO);
- Gabriel Vigilaeo de Freitas, estudante da Escola Estadual Presidente Itamar Franco (MG);
- Andreia da Costa Ferreira, estudante do Centro de Ensino de Tempo Integral Didácio Silva (PI);
- Johab Fidélis, estudante da Escola Isabel Barbosa Vieira (RN);
- Maria Julia Azevedo, gerente de Implementação de Projetos do Instituto Unibanco;
- Gabriel Medina, gestor de Implementação do Instituto Unibanco
- Ricardo Henriques, superintendente executivo do Instituto Unibanco.

Estudantes dos seis estados parceiros do Jovem de Futuro relataram as dificuldades e novos aprendizados trazidos pelo estudo remoto. Confira a cobertura do encontro neste endereço: bit.ly/webestudarpandemia

Tema: Desafios do Ensino Híbrido

Data: 19 de agosto

Participantes:

- Carmem Prata, assessora de tecnologia educacional da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo;
- Geniana Guimarães, subsecretária de desenvolvimento da Educação Básica da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais;
- Marcia Gurgel, secretária-adjunta da Secretaria de Estado da Educação e Cultura do Rio Grande do Norte;
- Maria Julia Azevedo, gerente de Implementação de Projetos do Instituto Unibanco;
- Cesar Nunes, gerente de Desenvolvimento de Soluções do Instituto Unibanco.

Secretarias do Espírito Santo, Minas Gerais e Rio Grande do Norte falaram a mais de mil espectadores sobre a readequação dos processos de ensino e aprendizagem em meio à crise de Covid-19. Confira a cobertura do encontro neste endereço:

bit.ly/webensinohibrido

Tema: Desafios para uma educação antirracista

Data: 19 de agosto

Participantes:

- Iara Viana, professora e assessora-chefe da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica de Minas Gerais;
- Paola Prandini, diretora e fundadora da AfroeducAÇÃO, empresa social focada na produção de ações estratégicas para a equidade racial brasileira por meio da educação;
- Celina Januário Moreira, professora e gestora escolar da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Fioravante Caliman, do Espírito Santo;
- Alexsandro Santos, diretor-presidente da Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo;
- Maria Julia Azevedo, gerente de Implementação de Projetos do Instituto Unibanco.

Valorização da história do povo negro e engajamento da comunidade local foram pontos de destaque para implementação de práticas antirracistas a partir do espaço da escola. Confira a cobertura do encontro neste endereço:

bit.ly/webeducacaoantirracista

Tema: Desafios da Gestão Escolar

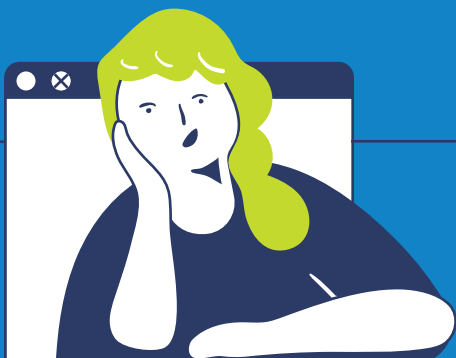
Data: 02 de setembro

Participantes:

- Jailson Tavares Cruz, diretor da Escola de Ensino Médio Ana Facó, de Beberibe (CE);
- Idalisa Brasil, diretora do Colégio Estadual Dom Fernando I, de Goiânia (GO);
- Jakeline Marinho Soares, diretora da Unidade Escolar Antonio Deromi Soares, de Buriti dos Montes (PI);
- Mirela de Carvalho, gerente de Gestão do Conhecimento do Instituto Unibanco;
- Thais Dias Luz, gestora de implementação do Instituto Unibanco.

Diretores compartilharam as estratégias no uso de tecnologias e o apoio de atores locais para garantir a aprendizagem dos estudantes durante a pandemia de Covid-19. Confira a cobertura do encontro neste endereço:

bit.ly/webgestaopandemia



Liderança e gestão das relações pautam eventos em parceria

O Instituto Unibanco também realizou dois webinários em parceria com o Instituto Singularidades e com apoio da Universidade Diego Portales (UDP), do Chile, e do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Moral (GEPEM). Os eventos ocorreram em setembro:

Tema: O papel da liderança

Data: 09 de setembro

Participantes:

- José Weinstein, professor, ex-secretário de Educação e ex-ministro da Cultura do Chile, membro do Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo e pesquisador da UDP;
- Gonzalo Muñoz, sociólogo, ex-chefe da Divisão de Educação Geral do Ministério da Educação do Chile e pesquisador do Programa de Liderança Educacional da UDP;
- César Nunes, gerente de Desenvolvimento de Soluções do Instituto Unibanco;
- Ricardo Henriques, superintendente executivo do Instituto Unibanco.

Especialistas reforçaram a importância das lideranças compartilhadas, da comunicação efetiva e do planejamento flexível para enfrentar o prolongamento da crise de Covid-19. Confira a cobertura do evento neste endereço:
bit.ly/webpapellideranca

Tema: Bem-Estar e Gestão das Relações

Data: 23 de setembro

Participantes:

- Telma Vinha, pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Moral (GEPEM);
- Flávia Maria de Campos Vivaldi, pesquisadora do GEPEM;
- Iane Nobre, coordenadora da Gestão Pedagógica do Ensino Médio da Secretaria da Educação do Estado do Ceará;
- Jane Reolo, especialista em Relações Interpessoais na Escola e analista sênior da Gerência de Desenvolvimento de Soluções do Instituto Unibanco.

Especialistas reforçaram a importância do cuidado socioemocional e apontaram ações propositivas às questões de convivência. Confira a cobertura do evento neste endereço:
bit.ly/webgestaorelacoes

Instituto lança livros sobre Jovem de Futuro

Ao longo de 2020, o Instituto Unibanco lançou dois livros que contam toda a história do Jovem de Futuro, revelam seus conceitos e o sucesso do programa implementado em parceria com redes públicas de ensino. A trilogia está disponível para download gratuito no site do Instituto Unibanco e no Kindle, da Amazon.

Avaliação de Impacto em Educação: A experiência exitosa do programa Jovem de Futuro em parceria com o poder público

O livro relata como é feita a avaliação de impacto do programa Jovem de Futuro, que desde 2007 já contribuiu para a melhoria de aprendizagem de mais de 3 milhões de estudantes do Ensino Médio em onze redes de ensino do país. A obra foi escrita pelo superintendente-executivo do Instituto Unibanco, Ricardo Henriques; a gerente de Gestão do Conhecimento da organização, Mirela de Carvalho, e o economista-chefe do Instituto Ayrton Senna, Ricardo Paes de Barros.

O lançamento ocorreu no dia 27 de maio, durante o webinar "Avaliação de Impacto

em Educação: A Experiência do Jovem de Futuro".

O encontro contou com a participação de Ricardo Henriques, superintendente executivo do Instituto Unibanco; Ricardo Paes de Barros, professor do Insper; Claudia Costin, diretora do CEIPE FGV; José Alexandre Scheinkman, professor no departamento de economia da Universidade Columbia (cadeira Charles e Lynn Zhang), e Mirela Carvalho, gerente de Gestão do Conhecimento do Instituto Unibanco.

Gestão na Educação Em Larga Escala: Jovem de Futuro - De projeto piloto em escolas para uma política de rede pública

A publicação aborda o histórico de aprimoramento do programa, informando sobre estratégia e resultados, processo de implementação nos estados brasileiros e o impacto e lições aprendidas. É assinado por Ricardo Henriques, superintendente-executivo do Instituto Unibanco; Mirela de Carvalho, gerente de Gestão do Conhecimento da organização, e Mariana Bittar, economista e especialista em

pesquisas socioeducacionais.

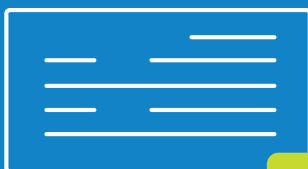
“A partir de evidências, criamos um repertório bastante sólido para aperfeiçoar e gerar mais impacto com o programa ao longo do tempo, com ciclos de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e correção de rotas, que geram impactos no curto, médio e longo prazos”, afirmou Henriques por ocasião do lançamento, realizado durante o webinar "Implementação de Programas Educacionais: a experiência do Jovem de Futuro".



Instituto cria frente humanitária para enfrentamento da Covid-19

A pandemia do novo coronavírus levou o Instituto Unibanco, em sintonia com as demais ações do conglomerado Itaú-Unibanco, a desenvolver ações de auxílio emergencial para famílias em situação de extrema vulnerabilidade social. Em parceria com organizações sociais locais, o Instituto apoiou, ao longo de 2020, cerca de 120 mil famílias moradoras de favelas e periferias das cidades do Rio de Janeiro (RJ), Fortaleza (CE) e Belo Horizonte (MG).

Com base em dados governamentais, foram identificadas as famílias com renda de até meio salário mínimo para serem beneficiadas com kits de alimentação e higiene, além de transferência de renda, entre outras ações. As parcerias foram firmadas com organizações reconhecidas nas comunidades em que atuam e capilaridade nos territórios selecionados, a fim de tornar viável e agilizar a distribuição dos benefícios e a transferência de recursos.



Com cada uma das entidades o Instituto Unibanco construiu um plano de trabalho e realizou um monitoramento contínuo das ações realizadas, o que possibilitou adaptações e, em muitos casos, ampliação do escopo e do público atendido.

Para divulgar informações sobre o andamento das ações, foram produzidos boletins periódicos. Além de trazer atualizações sobre valores repassados e

beneficiários, os informativos também destacaram, ao longo das edições, a trajetória e o trabalho realizado por cada uma das organizações parceiras.

Todos os boletins podem ser acessados neste endereço:
bit.ly/boletimagendahumanit



Boletim - Assistência Humanitária no Contexto da Covid-19

BALANÇO DAS AÇÕES DA FRENTE HUMANITÁRIA

#18

1. Introdução	02
2. Premissas	03
3. Linha do tempo: construção e consolidação da agenda	05
4. Eixos de ação e públicos	06
5. Aprendizados e legados da parceria	08
6. Desdobramentos da agenda	11
7. Nossos parceiros	12



Perspectivas para 2021

Em 2020, o mundo humano se viu diante de uma nova realidade. Precisou aprender coletivamente a lidar com uma série de desafios, empregando esforços coletivos e ressignificando a palavra cooperação. Aprendeu-se com a pandemia e com as análises subjacentes relacionadas à saúde e segurança levantadas para lidar mundialmente com o vírus. Questões latentes foram expurgadas e esse intenso esforço coletivo propiciou grande acúmulo de conhecimentos e mudanças.

A pandemia, portanto, reafirmou um aspecto imprescindível para a humanidade: estamos todas e todos em conexão. Hoje, a premissa de que o individual impacta no coletivo, de que o local gera efeito no global, se tornou uma realidade e provocou um esforço comum frente à necessidade de cuidado consigo e com os outros e outras. O mundo não passou ou está passando por esta situação de maneira impassível: 2020 e seu contexto de crise abriram a reflexão de que estratégias individuais de cuidado promovem o cuidado coletivo.

No mesmo sentido, observa-se um ano marcado por intensa cocriação e reorganização de estratégias nos campos da saúde, educação, sociais, economia e política, para as quais toda a sociedade se viu desafiada à transformação. Durante esse período, entendeu-se que a maioria das ações foram criadas no sentido de adequar as rotinas à nova realidade imposta, o que se colocou também como uma oportunidade de

revisar paradigmas que estavam cegando a todos e todas em relação à precariedade das realidades de muitas e muitos estudantes.

Todos esses aprendizados configurados em 2020 são extremamente relevantes para construirmos um futuro melhor e muito menos desigual. Em 2021, é prioritário perseverar no fortalecimento e na ampliação de formas de organização que proporcionem às/aos estudantes mais chances de engajamento com processos de ensino-aprendizagem estruturados e equânimes e que, portanto, sejam vetores da transformação que precisamos - e que queremos.

Esse processo indica duas tarefas inadiáveis para a educação em 2021 cujo propósito prossegue sendo o de assegurar a garantia do direito à educação para as crianças, adolescentes e jovens de cada estado e município brasileiro:

1. A primeira será envidar esforços e estratégias de gestão variadas para (re)conectar estudantes que, no decorrer de 2020, vivenciaram rupturas pelo impacto da pandemia e suspensão das atividades escolares presenciais. Essas rupturas têm a riqueza das singularidades, mas seu efeito é, substancialmente, a desmobilização para a tarefa de estudar. O ofício de estudante exige condições práticas e objetivas e disposição subjetiva para dedicar cinco ou mais horas a conhecer o mundo - abstrata e segmentadamente.

2. A segunda é assumir a necessidade de reorganização da oferta de ensino-aprendizagem e a aceleração de mudanças estruturais, como a remodelagem curricular, a aplicação de metodologias ativas, o uso responsável e formativo das tecnologias de informação e comunicação, a inclusão de ações de acolhimento e escuta no cotidiano escolar e, principalmente, a geração de mecanismos de enfrentamento das desigualdades educacionais, de raça/etnia, de gênero, regionais etc. Há que se assumir essas mudanças como estratégias para ampliar e intensificar aprendizagens mais significativas, portanto incidindo no engajamento dos/das estudantes em seu ofício.

2021 precisa necessariamente expressar os aprendizados de 2020: a postura mais ativa, criativa e flexível dos/das profissionais de educação ganhará maior relevância e visibilidade com planejamento e monitoramento intenso dos processos e desafios da ação educativa. Esse novo ano será desafiador, sim. Entretanto, a partir de todo o trilha percorrido, é possível acreditar que de modo aprendente, rigoroso e corajoso, juntas e juntos, será possível dar passos vigorosos e transformadores para seguir avançando na garantia do direito à educação pública.

Maju Azevedo, gerente de Implementação de Projetos no Instituto Unibanco

Desdobrando aprendizados: o Circuito de Gestão em 2021



Segundo o economista polonês Ignacy Sachs, “há quem diga que se deve deixar para tempos menos conturbados a reflexão sobre o longo prazo, concentrando-se sobre as urgências do momento”. Brindemos 2020!

Os avanços na parceria SEDU – Instituto Unibanco foram muito significativos: iniciamos o ano com um planejamento coletivamente desenhado e estendemos o Jovem de Futuro para as escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Apesar de todos os percalços decorrentes dos impactos trazidos pela Covid-19 e as frustrações decorrentes da não implementação do planejamento pactuado para 2020, ampliamos a área de atuação do Programa Jovem de Futuro para além do Ensino Médio, nosso espaço original de atuação. Adotamos ação de apoio a toda rede e aumentamos nossos momentos de escuta coletiva e de atuação conjunta com equipes já conhecidas. Potencializamos nossa ação a partir da interlocução com equipes da Secretaria com as quais ainda não havíamos trabalhado e fizemos adaptações ao Circuito de Gestão para um modelo híbrido de ensino. A partir de processos de cocriação, intensificamos a reflexão das antigas inquietações que a pandemia tirou da normalidade e evidenciou sem cerimônia: as desigualdades educacionais que já eram imensas se agigantaram e requerem uma ação focada, intensa e coletiva.

Para 2021, continuamos na direção de gerar mais qualidade ao Circuito de Gestão nas três instâncias, com maior aderência ao contexto estadual no enfrentamento das desigualdades acirradas pela pandemia, investindo no desenvolvimento dos profissionais da rede e das ações que ampliem a capacidade de atuação pedagógica dos gestores das escolas, das Regionais de Ensino e da equipe central da SEDU. Com a implementação e as adaptações do Jovem de Futuro nas escolas mistas de Ensino Médio e Fundamental – anos finais e adaptações do Circuito de Gestão terão continuidade para atender às necessidades decorrentes da adesão ao modelo de ensino híbrido, do continuum curricular e da implementação do novo Ensino Médio. É urgente avançarmos na discussão da caracterização das escolas de atenção, na elaboração de novos indicadores e implementação de um processo de planejamento e monitoramento concentrado em minimizar os impactos da pandemia no contexto das desigualdades, além de darmos continuidade à implementação da pauta antirracista no ES.

A parceria entre a Secretaria de Estado de Educação do Espírito Santo e o Instituto Unibanco se fortalece à medida em que percebemos que o trabalho conjunto amplia as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de cada estudante capixaba. E que venha 2021!

Expediente Instituto Unibanco

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidente

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antonio Jacinto Matias
Claudia Costin
Cláudio de Moura Castro
Cláudio Luiz da Silva Haddad
Marcelo Luis Orticelli
Marcos de Barros Lisboa
Ricardo Paes de Barros
Rodolfo Villela Marino

Diretoria

Cláudio José Coutinho Arromatte
Jânio Gomes
Leila Cristiane Barboza Braga de Melo
Marcelo Luis Orticelli
Moises João do Nascimento
Paulo Sérgio Miron
Valéria Aparecida Marretto

Superintendente Executivo

Ricardo Henriques

EQUIPE TÉCNICA

Gerentes

César Nunes
Maria Júlia Azevedo Gouveia
Mirela de Carvalho
Núbia Freitas Silva de Souza
Tiago Borba

Colaboradores

Adriana Santiago de Oliveira
Adson Rithiele da Silva Pereira
Alan Ary Meguerditchian
Alexandra Forestieri
Aline Silva de Andrade
Ana Maria Alvarez Melo
Ana Paula Muniz Possebom
André Bezerra de Oliveira
Andressa Ferreira Santos
Anna Luiza Ferreira de Assis Penna
Antônio Correia de Melo Gois
Beatriz Silva Garcia
Carine dos Santos Nascimento
Carlos Eduardo Alcântara Brandão
Carolina Patrocínia Quiquinato
Carolina Silva Ferreira
Catherine Rojas Merchan
Cláudio Acácio Souza Dias
Clóvis de Almeida Silva
Cristina Aparecida Petri Paiva
Cristina Lohmann Couri
Daniel Carvalho de Oliveira
Daniela Natasha Mendes Arai

Deusiane das Graças Paiva de Souza
Djana Contier Fares
Elisângela Pires de Sousa
Elizabeth Santos Mofacto
Euda Alves Rocha
Fabiana da Silva Bento
Fabiana Hiromi Shinkawa
Fabíola Nascimento Camilo
Felipe Hoch de Proença
Felipe Junio Santos de Souza
Fernanda Akiyama Aoki
Fernanda Arantes e Silva
Flávia Costa Oliveira
Gabriel Guimarães Leite
Gabriel Medina de Toledo
Gabriel Negri Nilson
Gabriela Alves Barcelos
Gabrielle Coelho Vieira Cavalheiro
Giovanna Santana da Silva
Graziele Ferreira e Silva
Hyago Souza Nascimento
Jane Reolo da Silva
Jéssica de Aragão Pimenta
João Augusto Rodrigues Pereira
João Cláudio Bezerra Peixoto Filho
José Jacinto de Amaral
Juliana Mattedi Dalvi
Juliana Silva Lombardo
Kamila Roberta de Souza
Karine de Farias
Kenny Bastos
Larissa Venuto Braga
Letícia Daidone Oliveira

Lidia Forghieri Mendes Corrêa
Lisandra Cristina Saltini
Luanna Meriguete Santos
Lucas Guido Fauser Silva
Luciana Almeida Lima
Luciano Cristovam dos Santos Júnior
Lya Amaral Romanelli Franco
Marcella Escobar da Costa Moreira
Marcelo Augusto Pereira dos Santos
Marcelo Lins de Souza
Marcelo Pessoa da Silva
Márcia Soares Sobreira
Maria Carolina Dysman
Mariana Bittar
Mariana Zanholo Ribeiro
Marília de Toledo Zonho dos Santos
Marilucia Marques do Espírito Santo
Marina Pan Chacon Liberman
Michele Gili
Mirian da Silva Salomão
Monalisa Lacerda Silva Basto
Monique Ribeiro Garcia
Naide Nery Santiago Ribeiro
Natália Aisengart Santos
Paula Penk o Teixeira
Paulo César Gouveia Júnior
Priscila Pezato
Rafael Brum Carvalho Rodrigues
Raiza Alves de Sá Siqueira
Raquel Gonçalves Garcia
Raquel Souza dos Santos
Rayssa Ávila do Valle
Regis Cestari

Renata Regina Buset
Renato de Lima Hingel
Renato Mello Frey
Ricardo Henrique Ribeiro Zerbinati
Rita Jobim
Rodrigo Luppi dos Passos
Rosane Aparecida Fonseca
Sidinei Batista da Cruz
Solange Ferrarezi Zanetta
Suerda Maria Nogueira do Nascimento
Tatiana dos Santos Nascimento
Teresa Cristina Barbosa Scofano
Thaís Dias Luz Borges Santos
Thaynann Rossini Farlis Araújo
Thiago dos Santos Juremeira
Valquíria Allis Parlagreco
Vanize Zambom Niederauer
Vitória dos Santos Uliani



Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo (SEDU/ES)

Vitor de Angelo
Secretário de Estado da Educação

Adolpho Ferreira Vieira Júnior
Unidade Executora de Controle Interno

Aleide Cristina de Camargo
Assessoria de Apoio Curricular e Educação Ambiental

Alessandra Ribeiro Alves
Assessoria de Gestão Escolar

Aline de Paula Nunes
Assessoria de Relações Institucionais

Ana Eremita Bravim Ribeiro
Gerência Administrativa

Ana Janete Viana Souza
Gerência de Qualificação Profissional

André Luiz Batista da Silva
Gerência de Contratos e Convênios

André Melotti Rocha
Gerência de Planejamento

Andréa Guzzo Pereira
Subsecretária de Estado da Educação Básica e Profissional

Andrea Paoliello
Assessoria de Projetos Estratégicos

Aurélio Meneguelli Ribeiro
Subsecretário de Estado de Suporte à Educação

Carmem Lúcia Prata
Assessoria de Tecnologia da Informação

Débora Resende Maranhão
Gerência de Informação e Avaliação Educacional

Giovanna Berger
Assessoria de Educação Especial

Isaura Nobre
Subsecretária de Estado de Planejamento e Avaliação

Josivaldo Barreto
Subsecretário de Estado de Administração e Finanças

Larisse Brunoro
Assessoria de Projetos Estratégicos

Lariza Tavares Casale Barbosa
Gerência de Gestão de Pessoas

Lívia Leal Souza Pimentel
Chefe de Gabinete

Marcelo Amorim Gonçalves
Gerência de Rede Física Escolar

Marcelo Coimbra de Resende
Gerência de Apoio Escolar

Marcelo Lema
Assessoria de Educação em Tempo Integral

Márcio Ribeiro
Gerência de Tecnologia da Informação

Mariana Pozzatti
Gerência de Estudos, Pesquisa, Qualificação e Desenvolvimento dos Profissionais do Magistério

Mariane Berger
Gerência da Educação de Jovens e Adultos

Marluza de Moura Balarini
Assessoria de Legislação e Normas

Mirella Carla Mendes Christ
Gerência de Orçamentos e Finanças

Mirela Marcarini Cavalcanti Zanotelli
Coordenadora de Comunicação e Marketing

Rafaela Teixeira Possato de Barros
Gerência de Educação Infantil e Ensino
Fundamental

Rosângela Vargas Davel Pinto
Gerência de Ensino Médio

Rosieny dos Santos Fraga
Setor de Apoio ao Gabinete (SAG)

Shirlei Cristiane Araújo de Freitas
Corregedoria

Tatiana Moure dos Reis Vieira
Assessoria Jurídica

Valquíria Santos Silva
Gerência de Educação do Campo,
Indígena e Quilombola

Wilson da Silva Athaydes Filho
Gerência de Serviços Terceirizados

Wolmar Marvilla Melo
Gerência de Monitoramento
de Programas e Projetos

