2017 a 2018

Relatório de Atividades

Jovem de Futuro

RIO GRANDE DO NORTE

INSTITUTO UNIBANCO

Produção editorial

Elaboração
Deusiane das Graças Paiva de Souza
Carlos Eduardo Alcântara Brandão
Flávia Costa Oliveira
Luciano Cristovam dos Santos Júnior
Maria Carolina Dysman

Apoio
Alexandra Forestieri
Aline Andrade
Claudio Acácio Souza Dias
Fabiana Mussato
Maria Julia Azevedo Gouveia

Jornalista responsável
TECERE - Thays Aldrighe - Mtb 29.821

Edição
TECERE - Maria Alice Rosa

Projeto gráfico
TECERE - Thiago Martins

Diagramação
TECERE - Osi Nascimento

Fotos do livro Ser Diretor:
Eder Chiodetto/Ateliê Fotô

Demais fotos: Ateliê Fotô e divulgação

Apresentação

Parceria em políticas educacionais transformadoras

O desafio de garantir o direito à educação às novas gerações está diretamente implicado com uma visão de futuro compartilhada. É no escopo deste desafio que constituímos a parceria com o Governo do Estado do Rio Grande do Norte – Secretaria de Estado da Educação e da Cultura – para implementar uma estratégia de gestão com a finalidade de ampliar o contingente de jovens que concluem o Ensino Médio no Rio Grande do Norte.

Esta parceria, instituída em 2017, completa o seu segundo ano revelando a construção de bases sólidas de ações que contribuíram na ampliação da permanência dos estudantes no Ensino Médio (aumento de 0,72 em 2016 para 0,76 em 2017) e ampliação da aprendizagem associada à redução do percentual de estudantes com desempenho abaixo do esperado (o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEA passou de 2,77 em 2016 para 2,96 em 2017).

Mobilizados por esta parceria e pelo compromisso de apresentar as atividades realizadas nesse período, elaboramos uma narrativa que explicita, de forma sintética, os investimentos, esforços e compromissos que o Instituto Unibanco teve a oportunidade de realizar com a Secretaria de Estado da Educação e da Cultura do Rio Grande do Norte, enfrentando o desafio de melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio.

Essa oportunidade nos permitiu conhecer e reconhecer o valor e o engajamento dos profissionais da educação do Rio Grande do Norte, além da energia, encantamento e vigor dos jovens estudantes. Também possibilitou aprendizado e aprimoramento da Estratégia Jovem de Futuro que somente a vivência e peculiaridades do contexto do Rio Grande do Norte permitiria realizar.

Além do conjunto de atividades realizadas, pudemos ter a participação de profissionais da Secretaria em ações promovidas em outras localidades, estabelecendo relações e interlocuções com profissionais de outras realidades. E também levar imagens e histórias das terras potiguares para outras regiões e países.

Nosso compromisso com a educação pública se renova no fechamento deste ciclo de trabalho!

Ricardo Henriques
Superintendente do Instituto Unibanco

Nossa atuação >>>

O Instituto Unibanco atua para a melhoria da qualidade da educação pública no Brasil. Criado em 1982, é uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do conglomerado Itaú Unibanco.

Com foco na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes de Ensino Médio e na produção de conhecimento sobre este ciclo de ensino, o Instituto Unibanco, em parceria com as secretarias estaduais de Educação, elabora e implementa soluções de gestão comprometidas com a capacidade efetiva das escolas públicas de garantir o direito à educação de qualidade para todos os estudantes.

Busca também a institucionalização de uma visão orientada para a sustentabilidade dos resultados de aprendizagem e da equidade entre as escolas e no interior de cada uma delas.

A parceria se efetiva pelo Programa Jovem de Futuro.

O programa é uma tecnologia educacional voltada para o aprimoramento contínuo da gestão escolar pública, buscando ampliar os resultados de aprendizagem de todos os estudantes. Está estruturado em cinco eixos:

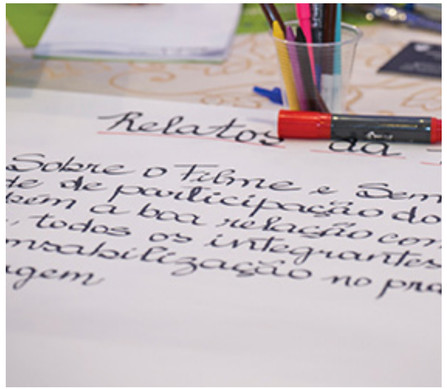
Avaliação: contempla a realização de pesquisas avaliativas com foco em resultados e impacto

Disseminação de conhecimento: acontece pela realização de formações (presencial e em ambiente virtual de aprendizagem) para gestores de diversas instâncias, e por meio de assessoria técnica na solução de problemas de equipes de trabalho

Mobilização para engajamento: realiza-se por meio de eventos para grandes públicos, contemplando diversidade de atores, inclusive estudantes

Monitoramento e Governança: contempla a instituição de comitês em instâncias diversas com vistas a compromissar os gestores centrais e os líderes da Secretaria e do Instituto Unibanco

Circuito de Gestão: método de gestão implementado nas escolas, Regionais e Secretaria



Sumário

Apresentação 3
Nossa atuação 4
Jovem de Futuro no Rio Grande do Norte 7

Avaliação, resultados e impacto
Avaliações do programa 8
Avaliação de impacto 9
Foco nos resultados de aprendizagem 11
Pesquisas avaliativas 12
Pesquisas realizadas no Rio Grande do Norte 13

Disseminação de conhecimento
Formação 14
Assessoria técnica 18
Conhecendo a rede educacional 19
Devolutivas do plano de ação 20
Devolutivas pedagógicas 21
Reunião de gestores educacionais 22

Mobilização para engajamento
Observatório 24
Nunca me sonharam 25
Ser Diretor 26
Missões internacionais 27
Seminários internacionais 28
Seminários temáticos 30
Diálogos sobre gestão escolar 32
Editais 34

Monitoramento e Governança
Comitê de Governança 36
Comitês Operacionais 37

Circuito de Gestão
Melhoria contínua dos processos 38
Etapas do Circuito de Gestão 40

Perspectivas 41

Balanço Financeiro

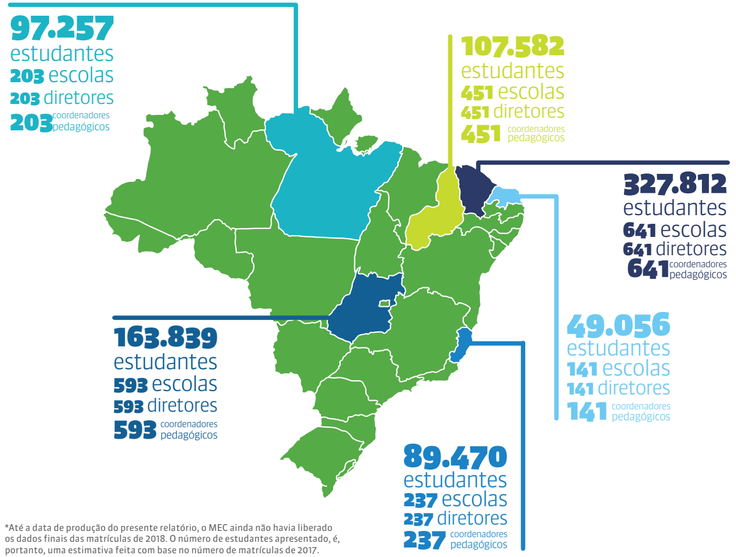
Não há transferência de recursos financeiros entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação.

VALORES EM MILHÕES

	2017	2018
	7,8	10,1
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO	2	1,78
PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS FORMATIVOS	0,63	0,68
ESTUDOS E PESQUISAS	0,83	1,08
DESPESAS OPERACIONAIS	4,3	6,58

O Jovem de Futuro está presente em seis Estados: Ceará, Espírito Santo, Goiás, Pará, Piauí e Rio Grande do Norte. Nosso programa também já foi aplicado em fase piloto no Distrito Federal, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.

Em 2018, 835.016 estudantes* e 2.266 escolas participaram do Jovem de Futuro.



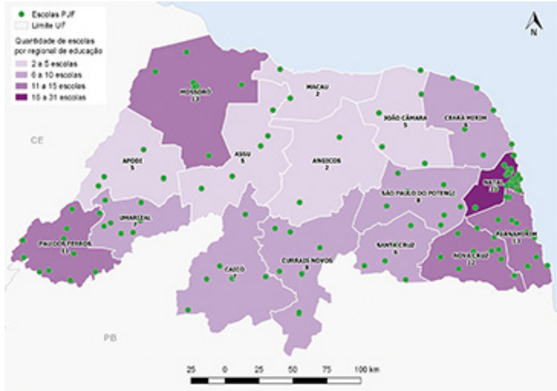
*Até a data de produção do presente relatório, o MEC ainda não havia liberado os dados finais das matrículas de 2018. O número de estudantes apresentado, é, portanto, uma estimativa feita com base no número de matrículas de 2017.

Jovem de futuro no Rio Grande do Norte

O Jovem de Futuro chegou ao Rio Grande do Norte no ano de 2017. A partir do alinhamento com a equipe gestora da Secretaria de Estado da Educação e da Cultura (SEEC), foi definido que somente as escolas com mais de 100 estudantes matriculados no Ensino Médio regular estariam aptas a receber a implementação da metodologia. Acordou-se, ainda, que os três primeiros anos de implementação, de 2017 a 2019, seriam marcados pela Avaliação de Impacto, que se constitui em uma ferramenta fundamental para medir o efeito do programa na rede pública estadual.

Após o levantamento das 243 escolas com perfil necessário à implementação do Jovem de Futuro, foi realizado, em março de 2017, um sorteio que definiu as 143 escolas de tratamento – aquelas que adotariam imediatamente a metodologia -, e as 98 unidades escolares que comporiam o grupo de controle – as que não seriam expostas ao método até o ano de 2020, quando a adoção do Jovem de Futuro se dará de forma universal. No tópico a seguir, apresentamos detalhadamente como funciona esse processo em toda a rede Jovem de Futuro.

No início de 2018, duas escolas passaram a ser de tempo integral e, por esta razão, deixaram de compor o grupo de tratamento Jovem de Futuro. Portanto, neste momento, 141 escolas potiguares participam do programa.



Avaliações do programa

A perspectiva de avaliação no âmbito do Jovem de Futuro tem três dimensões. Todas elas compartilham o desafio de buscarem metas ousadas.

- ***Avaliação de impacto***
- ***Foco nos resultados de aprendizagem***
- ***Pesquisas avaliativas***

A primeira dimensão é de avaliação de impacto que busca distinguir o quanto o programa contribuiu para a proficiência em língua portuguesa e matemática dos estudantes no trajeto de três anos.

A segunda dimensão busca ampliar os resultados das escolas em relação aos resultados de aprendizagem dos estudantes.

A terceira dimensão busca distinguir os graus de influência dos elementos que constituem o programa.

Avaliação de Impacto mostra êxito do Jovem de Futuro

O Instituto Unibanco, seguindo princípios de transparência, prestação de contas para a sociedade e produção de conhecimento, associa à implementação do programa Jovem de Futuro uma rigorosa avaliação de seu impacto. A proposta é saber se o principal objetivo do programa – obter resultados de aprendizagem dos estudantes – está sendo alcançado.

Nesse processo, são comparados, ao longo dos anos de implementação do programa, os resultados das avaliações externas estaduais dos estudantes da 3ª série do Ensino Médio em língua portuguesa e matemática. Para que tal comparação seja possível, o conjunto de instituições da avaliação de impacto é formado por escolas que recebem o programa (chamadas escolas de tratamento) e aquelas que poderão receber o programa apenas após o período de avaliação ser concluído (chamadas escolas de controle). As escolas de controle permitem saber o que teria acontecido às escolas tratadas se elas não tivessem o Jovem de Futuro.

No período da avaliação, são comparados os desempenhos médios das escolas de tratamento e das escolas de controle. O grupo de escolas de controle é um grupo idêntico, com as mesmas características do grupo de escolas de tratamento, com a única diferença de que ainda não recebeu o programa. Em geral, considera-se o nível socioeconômico, o tamanho e a localização de cada escola.

É importante ressaltar que o conjunto de escolas da avaliação de impacto não precisa ser composto por todas as escolas da rede, mas ser representativo desse universo, incluindo a diversidade de perfis do Estado. Após as escolas estarem agrupadas por semelhanças em pares ou grupos de escolas, em cada par/grupo é realizado um sorteio para definir quais serão as escolas de tratamento e as de controle. A definição das escolas de tratamento e controle por meio de um sorteio é chamado "experimento". O desenho experimental da avaliação é o ideal para a garantia da veracidade do impacto, pois a busca de um grupo de comparação após o início da implementação do programa pode não considerar alguma característica importante que afete o resultado almejado.

Assim, na linha de base, ano anterior ao início do programa nas escolas de tratamento, é esperado desempenho semelhante entre esses dois grupos de escolas (tratamento e controle). No último ano da avaliação, é esperado que as escolas de tratamento tenham melhorado seu desempenho de aprendizagem mais do que as de controle. Assim, o impacto consiste em quanto do desempenho foi melhorado especificamente pelo programa Jovem de Futuro.

No Jovem de Futuro, o período de realização da avaliação de impacto leva três anos. Durante esse período, é importante garantir o comprometimento por parte de todos os atores envolvidos na implementação do programa, para que a avaliação de impacto possa acontecer da maneira como foi desenhada. Três ocorrências podem atrapalhar a avaliação de impacto:

a Contaminação: quando componentes do Jovem de Futuro deveriam ser ofertados apenas para as escolas de tratamento, mas também são transmitidos para as escolas de controle;

b Compensação: as escolas de controle não podem ser compensadas com a oferta de outros programas específicos exclusivamente por fazerem parte do grupo de controle. Qualquer discriminação baseada no fato de a escola ser de controle ou de tratamento prejudica a avaliação de impacto;

c Atrito: perda de escolas do grupo da avaliação de impacto, que pode ocorrer, por exemplo, por causa da não participação de escola(s) na avaliação externa estadual, dado que o impacto é medido pela comparação dos resultados das avaliações externas estaduais de desempenho médio das escolas na 3ª série do Ensino Médio, em língua portuguesa e matemática.

Avaliação de impacto do Rio Grande do Norte

A avaliação de impacto do Rio Grande do Norte compreende o período de 2016 a 2019, sendo que 2016 é considerado a linha de base do projeto e o resultado de 2019 será utilizado para verificação do impacto do programa.

Foco nos resultados de aprendizagem

Em 2017, foram formuladas as metas anuais da rede. Essas metas foram projetadas a partir de duas referências: o desempenho da rede estadual no IDEB nos últimos 6 anos – seu resultado de 2011 para 2013, e de 2013 para 2015 -, permitindo a identificação da intensidade dos deslocamentos, dado que este é um índice progressivo. A outra referência é fazer esta mesma leitura em relação aos outros Estados da Federação.

Esta análise permite produzir estudos, criando um índice espelhado no IDEB, denominado genericamente IDEB*, que utiliza as avaliações externas realizadas pelo próprio Estado na composição do Índice. Este permite análises anuais do desempenho da rede em comparação ao IDEB e estudos projetivos anuais. De posse desses estudos, constroem-se cenários e os líderes da Secretaria e do Instituto Unibanco pactuam metas anuais para a rede.

Cálculo do IDEB*

O IDEB* é um indicador que relaciona o desempenho dos estudantes em avaliações externas de larga escala com dados de fluxo escolar, utilizando a mesma metodologia de cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Variando de 0 a 10, quanto maior o desempenho dos alunos e maior o número de alunos promovidos, maior será o IDEB*.

O cálculo do IDEB* obedece a uma fórmula simples: as notas das provas de língua portuguesa e matemática da avaliação estadual são ajustadas e padronizadas em uma escala de 0 a 10. Depois, a média dessas duas notas é multiplicada pela média (harmônica) das taxas de aprovação das séries da etapa (Ensino Médio), que, em percentual, varia de 0 a 100.

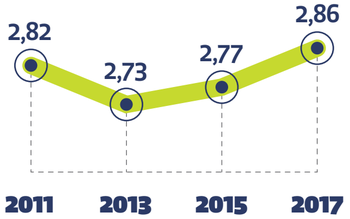
No Rio Grande do Norte o IDEB* foi denominado IDEA – Índice de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem.

TRAJETÓRIA DO IDEA

ANO	2016	2017	2018	2019
META	-	2,9	3,07	3,29
RESULTADO	2,77	2,96	-	-

O Estado avançou de 2,77 para 2,96, fazendo um deslocamento de 0,19, e superou sua meta. A aposta é de que em 2018 a superação da meta será mais significativa ainda.

TRAJETÓRIA DO IDEB NO RIO GRANDE DO NORTE



Observa-se a partir de 2013 uma recuperação do desempenho. Observa-se ainda que a melhora de 2015 para 2017 é mais que o dobro da melhora de 2013 para 2015. A aposta é que em 2019 esse desempenho de melhora seja superado, devido ao conjunto de ações empreendidas pelo Estado.

Pesquisas avaliativas proporcionam evolução do programa

Desde 2015, o Instituto Unibanco conta com um grupo de pesquisadores dedicado a fazer a avaliação do Jovem de Futuro e contribuir para o aprimoramento constante do programa.

As pesquisas lançam mão dos métodos quanti e qualitativo e de diferentes áreas do conhecimento (Educação, Economia, Ciência Política, Administração Pública) e, de maneira translacional, também valorizam e agregam o conhecimento produzido na prática. A produção do grupo, sua estratégia e agenda foram apresentadas no VIII Seminário Nacional da Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação, promovido em outubro de 2017, na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo.

Pesquisas realizadas no Rio Grande do Norte (2017-2018)

Pesquisa	Público-alvo	Objetivo	Ano
Circuito de Gestão nas Regionais	Dirigentes das Regionais	Compreender como o Circuito de Gestão está sendo apropriado pelas Regionais de Ensino, assim como, a partir da percepção das práticas de gestão dessa instância e sua articulação com as demais instâncias, verificar possíveis sucessos e pontos de atenção para o desenho e a implementação do programa.	2018
Planos de ação	Escolas, Regionais e Secretaria	Elaborar e analisar indicadores calculados automaticamente, a partir de informações registradas no Sistema de Gestão de Projetos - SGP.	Escolas 2017-2018 Regionais 2017-2018 Secretaria 2017-2018
Avaliação de impacto do Jovem de Futuro	Escolas	Avaliar o impacto do Jovem de Futuro nos resultados de aprendizagem das escolas, tanto em língua portuguesa como em matemática, considerando as proficiências dos alunos da 3ª série do Ensino Médio nas avaliações estaduais.	2017 - 2019
Clima escolar	Estudantes, professores, gestores escolares	Avaliar o impacto do Jovem de Futuro sobre o clima das escolas participantes do programa, segundo a percepção de atores da comunidade escolar.	2017
Qualidade da gestão	Gestores escolares	Avaliar o impacto do Jovem de Futuro sobre a adoção de melhores práticas de gestão nas escolas.	2018
O papel do supervisor / assessor pedagógico do Jovem de Futuro	Gestores escolares	Avaliar a interferência da atuação do supervisor/assessor pedagógico do Jovem de Futuro sobre a adoção de melhores práticas de gestão nas escolas e sobre os indicadores de execução e de resultado da SMAR. Investigar também de que maneira o perfil do supervisor/assessor pedagógico do Jovem de Futuro está relacionado à qualidade da visita às escolas.	2018
Responsiva	Gestores escolares	Identificar mudanças, avanços e dificuldades decorrentes da implantação do programa nas escolas, considerando para isso a perspectiva dos gestores, suas percepções sobre as ações realizadas, assim como suas contribuições para o aperfeiçoamento do Jovem de Futuro.	2017
Responsiva	Gestores escolares	Identificar mudanças, avanços e dificuldades decorrentes da implantação do programa nas escolas, considerando para isso a perspectiva dos gestores, suas percepções sobre as ações realizadas, assim como suas contribuições para o aperfeiçoamento do Jovem de Futuro.	2018

Formação, a base para a aplicação do Jovem de Futuro

A estratégia de formação se organiza num **percurso formativo** com objetivo de disponibilizar conhecimento técnico-conceitual que fomenta a reflexão e instrumentaliza a prática de gestores de diversas instâncias. O conjunto de conceitos e técnicas versa sobre gestão para resultados de aprendizagem é ofertado presencialmente em encontros e oficinas; e a distância, em ambiente virtual de aprendizagem e plataforma autoinstrucional. Dessa forma, disponibilizamos o percurso formativo denominado Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (**GEpRA**).

Esse percurso formativo é destinado a quatro públicos:

- Dupla gestora das escolas (diretor e coordenador pedagógico)
- Diretores e coordenadores pedagógicos das Regionais (DIREC)
- Assessores pedagógicos
- Gestores e técnicos da equipe central da Secretaria

O **GEpRA** oferece qualificação técnica à gestão, possibilitando às equipes escolares atuarem com segurança e precisão no menor tempo possível, realizando as atividades com o propósito final de assegurar o aprendizado dos estudantes.

O direcionamento de esforços no diálogo e formação voltados aos gestores vem da nossa convicção de que a qualidade da gestão da educação em todas as instâncias (Secretaria, DIREC e escolas) reforça a cultura escolar voltada para o direito à aprendizagem dos estudantes e a orientação para políticas inclusivas e democráticas.

Percurso Formativo GEpRA para gestores escolares

A formação ocorre na modalidade semipresencial, após um primeiro momento presencial, entendido como uma oportunidade de imersão, longe da rotina, em que se pressupõe aos participantes o contato com os principais conceitos da gestão escolar para resultados, a análise de situações práticas e o compartilhamento de experiências. E segue com fase de formação a distância, abordando teoria e prática relacionadas à gestão voltada para resultados de aprendizagem e implementação do Circuito de Gestão.

Oficinas de Protocolo do Circuito de Gestão para assessores pedagógicos

A formação dos assessores pedagógicos do Jovem de Futuro ocorre por meio de um módulo formativo específico, no qual são trabalhados os conteúdos sobre a função que exercerão e por oficinas temáticas estruturadas em protocolos. As oficinas temáticas são encontros formativos dirigidos exclusivamente aos assessores.

A oficina é uma estratégia de formação, que tem por objetivo exercitar a prática, estimular a apreensão de novos conhecimentos e abrir espaço para resolver dúvidas e questões que possam surgir sobre a implementação. As oficinas de protocolos têm duração mínima de oito horas e instrumentalizam os profissionais de assessores pedagógicos para a prática.

Na primeira oficina é feita uma apresentação do Jovem de Futuro e do Circuito de Gestão, para que, logo na largada, todos os profissionais estejam igualmente informados sobre a dinâmica dos processos em que serão atores essenciais da implementação nas escolas, regionais e SEEC.

Nas demais oficinas, Planejamento, Execução, Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR), Reunião de Boas Práticas (RBP) e Correção de Rotas, há um momento inicial de reflexão, no qual são trocadas informações entre os profissionais, a partir da experiência de cada um a respeito da implementação da etapa anterior, e posteriormente é apresentado o conteúdo da respectiva oficina.

Oficinas de Protocolos de Gestão Educacional para Regionais e equipe SEEC

A formação dos Gestores das Regionais e da equipe SEEC tem foco no Circuito de Gestão e implica um percurso de três oficinas de 16 horas. Esta formação contempla as etapas do Circuito de Gestão: Planejamento, Execução, Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR), Reunião de Boas Práticas (RBP) e Correção de Rotas.

Formações no Rio Grande do Norte

No Rio Grande do Norte, o processo formativo foi implementado durante os anos de 2017 e 2018, sendo:

2017	2018
▪ 03 oficinas de Protocolo para Diretorias Regionais de Educacão (DIRECs) e SEEC: Metas; Planejamento I; Planejamento II e Execução I; e SMAR, RBP e Correção de Rotas. ▪ 03 protocolos para assessores pedagógicos (módulos Assessor Pedagógico do Jovem de Futuro e Compromisso com as Metas, Planejamento, Execução, SMAR, RBP e Correção de Rotas). ▪ 02 módulos GEpRA (I e II) para gestores escolares, com encontros presenciais e a distância.	▪ 01 módulo em GEpRA (III) para gestores escolares, com encontro presencial e a distância. ▪ 01 oficina para assessores pedagógicos – rotatividade, que entraram no programa após o processo formativo realizado em 2017.

282 gestores escolares e coordenadores pedagógicos, em 2017 e 2018

35 assessores pedagógicos, em 2017

25 equipe SEEC, em 2017

32 gestores regionais, em 2017

Assessoria técnica, o suporte na busca de soluções

Análise da prática

A reunião de análise da prática configura-se como uma estratégia para ampliar a dimensão reflexiva sobre a prática, mobilizando o compartilhamento de experiências para formulação de novos repertórios.

O objetivo é gerar reflexão sobre problemas comuns, permitindo explorar os entendimentos e as formas como foram enfrentados, assim processando novos entendimentos e maior repertório de solução.

A análise da prática é:

- Uma reunião de apoio para questões de interesse dos assessores pedagógicos do Jovem de Futuro;
- Facilitadora da produção coletiva de soluções para problemas do cotidiano;
- Um processo com começo, meio e fim, sem pendências ou encaminhamentos que fiquem para a próxima reunião;
- Um espaço para compartilhar diferentes soluções para os desafios cotidianos, construindo um repertório coletivo;
- Uma facilitadora da circulação de conhecimentos a partir do que está no território.

No Rio Grande do Norte, a análise da prática foi implementada a partir do segundo semestre de 2017.

Assessores pedagógicos participam bimestralmente da reunião de análise da prática.

Em 2017,
foram realizadas
5 reuniões, atendendo
35 assessores pedagógicos
das 16 DIREC.

Em 2018,
foram realizadas
6 reuniões, atendendo
35 assessores pedagógicos
das 16 DIREC.

Conhecendo a rede educacional

Acompanhamento presencial e contínuo

As visitas técnicas às escolas e regionais são realizadas pela equipe do Instituto Unibanco. Elas têm como objetivo potencializar a implementação do Jovem de Futuro, orientada pelo olhar atento, escuta ativa e diálogo.

No Rio Grande do Norte, a Semana de Campo foi instituída em 2018. No entanto, já no segundo semestre de 2017 a equipe local de implementação iniciou o movimento de visitas técnicas às escolas de tratamento do Jovem de Futuro.

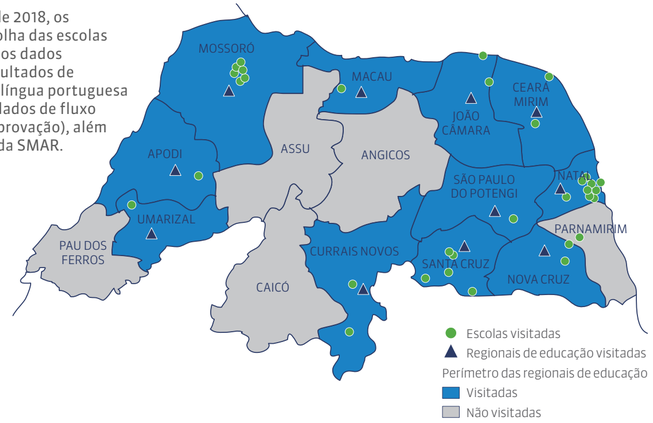
Até o momento, foram visitadas 35 das 141 escolas de tratamento do Estado. Isso corresponde a 25% das unidades que recebem implementação direta do método Jovem de Futuro. Estas escolas estão distribuídas em 20 municípios de 8 regionais.

Em relação às regionais, receberam visita da equipe local do Instituto Unibanco, 08 das 16 DIREC do Rio Grande do Norte.

Objetivos:

- Ampliar o conhecimento dos profissionais do Instituto Unibanco sobre as realidades educacionais do Estado, por meio do contato direto com seus atores em seus cotidianos escolares.
- Mapear elementos decorrentes do funcionamento e singularidades das escolas, distinguindo implicações e relevâncias para o trabalho escolar e para a implementação do Circuito de Gestão.

Para as visitas de 2018, os critérios de escolha das escolas e Regionais são os dados de melhores resultados de proficiência em língua portuguesa e matemática: dados de fluxo (aprovação e reprovação), além dos resultados da SMAR.



Devolutivas do plano de ação

Um recurso fundamental para reavaliar o planejamento

O plano de ação é uma ferramenta da gestão escolar e sua implementação é liderada pela dupla gestora das escolas (diretor e coordenador pedagógico) ao longo do ano. Sua elaboração parte da meta de cada escola, que é calculada com base na série histórica dos resultados de proficiência e fluxo, e na posição que o Estado quer alcançar.

Nesse processo, os gestores contam com acompanhamento e suporte do assessor pedagógico por meio de visitas técnicas periódicas. Como integrante da Secretaria Estadual, o assessor é o parceiro estratégico do diretor na condução das atividades no dia a dia e o ponto de referência da Secretaria no diagnóstico das condições nas escolas e na identificação das dificuldades na implementação do Circuito de Gestão.

Devolver aos gestores escolares uma reflexão sobre a análise dos planos de ação da escola é uma iniciativa que se insere no processo de acompanhamento do assessor pedagógico - que, por um lado, tem certo distanciamento do cotidiano escolar e, por outro, tem um grande potencial de partilhar soluções coletivas para problemas comuns. É nesse contexto que o diálogo tem alto poder formativo e busca ensejar uma atuação colaborativa entre ele e a equipe da escola. Em todas as intervenções feitas pelo projeto, buscamos ressignificar o papel desse assessor pedagógico, pontuando que acompanhar não é oferecer um modelo pronto ao outro, mas ajudar a construir observáveis para a ampliação do olhar e aprimoramento da prática.

No Estado do Rio Grande do Norte, esta estratégia se deu no ano de 2018, com a análise dos planos de ação e oficinas para as escolas contempladas com o Jovem de Futuro.

PLANOS DE AÇÃO ANALISADOS	141
GESTORES ESCOLARES DAS ESCOLAS JOVEM DE FUTURO	141
ASSESSORES PEDAGÓGICOS	35

Devolutivas pedagógicas

Um valioso subsídio para aprimorar a formação

As devolutivas pedagógicas têm por objetivo oferecer formação para os coordenadores pedagógicos, a partir da análise dos resultados das avaliações internas e externas e dos descritores das áreas das disciplinas de língua portuguesa e matemática, construindo sua relação com o planejamento das práticas pedagógicas em sala de aula e com a gestão da escola no apoio à formação de professores.

O uso consciente dos resultados dessas avaliações para interferir no processo de aprendizagem dos estudantes determinará em boa parte seu sucesso escolar.

Os instrumentos de avaliação externa da qualidade da educação são importantes para identificarmos o quanto nossos estudantes, em todo o país, estão desenvolvendo um conjunto de conhecimentos e habilidades considerado adequado e fundamental para a etapa de ensino em que se encontram.

Com a interpretação dos resultados dessas avaliações, podemos obter pistas para identificar se as condições necessárias estão sendo asseguradas ou não e, assim, elaborar estratégias que possam interferir no processo de ensino, de forma a potencializar a aprendizagem dos estudantes por meio do aprimoramento da gestão e o impacto na formação continuada de professores.

Este percurso formativo para coordenadores pedagógicos prevê duas atividades: oficinas e o acompanhamento a distância para coordenadores pedagógicos.

No Rio Grande do Norte, as devolutivas envolvem a formação semipresencial dos 141 coordenadores pedagógicos das escolas Jovem de Futuro e dos 16 coordenadores pedagógicos das Regionais, além da participação dos 35 assessores pedagógicos. As oficinas presenciais ocorreram entre os dias 15 e 18 de maio de 2018. Duas semanas após o encontro presencial, todos os participantes foram convidados a iniciar a formação a distância, composta por seis módulos, com duração até o mês de setembro.

COORDENADORES PEDAGÓGICOS DAS ESCOLAS DO JOVEM DE FUTURO	141
COORDENADORES PEDAGÓGICOS DAS REGIONAIS	16
ASSESSORES PEDAGÓGICOS	35

"O encontro nos deu visão, estratégias e técnicas de referências que provocam o nosso fazer, que inspiram a nós, coordenadores pedagógicos, a assumirmos, na ponta, em cada escola, o empoderamento necessário para atuar como mobilizadores, articuladores e, principalmente, formadores de outros profissionais. As vivências destes três preenchem caminhos em que as licenciaturas deixaram lacunas... Foi a formação mais necessária: aquela que ouve os que estão na ponta, que reflete, que provoca e nos instrumentaliza!"

Elba Alves da Silva,
coordenadora pedagógica da 9ª DIREC

Reunião de gestores educacionais

Aprofundando a perspectiva de ampliação de diálogos, trocas de experiências e disseminação de conhecimentos, o Instituto Unibanco realiza desde 2015 encontros com gestores educacionais das equipes centrais das secretarias estaduais de educação parceiras.

Nesses encontros, participam até cinco técnicos de cada Secretaria parceira com o intuito de conhecer e discutir temas relevantes na educação. Estes temas são apresentados por meio de pesquisas e/ou experiências exitosas. Além disso, permitem planejar ações que possam ocorrer nos diversos Estados e criar laços que promovam intercâmbio de conhecimentos e práticas de gestão.

O Rio Grande do Norte participou de três reuniões, duas em 2017 e uma em 2018, ocasiões em que os gestores puderam ampliar o repertório sobre os desafios do Ensino Médio, conhecer e discutir sobre pesquisas realizadas pelo Instituto Unibanco.

2017	2018
18 e 19/01 Condições geradoras de qualidade para os resultados	14/04 Referência de monitoramento e matriz de competências de gestores
31/08 e 01/09 Os desafios da gestão pedagógica	

O Observatório de educação pretende contribuir para o debate e a elaboração de políticas públicas em educação e consolidar uma agenda comprometida com a garantia do direito a um ensino público de qualidade.

Observatório, uma lupa sobre a realidade do ensino no Brasil

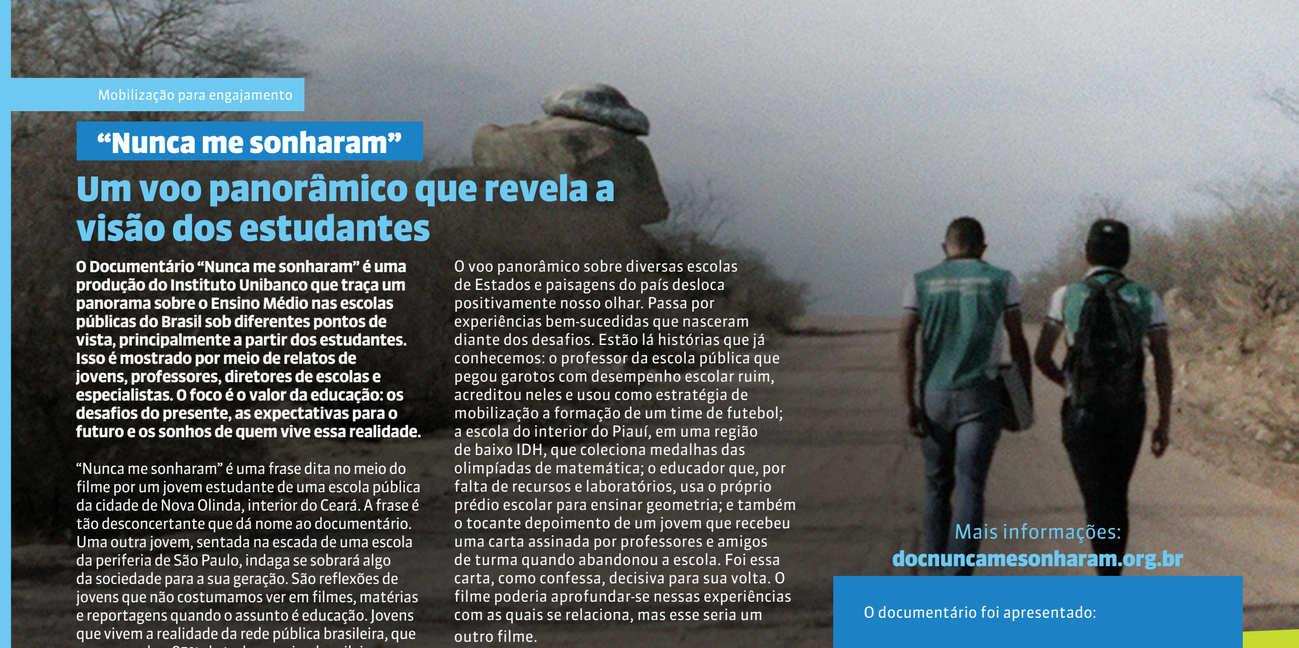
Em março de 2017, foi lançado o Observatório de Educação – Ensino Médio e Gestão em Educação pelo endereço eletrônico https://observatoriodeeducacao.org.br.

É a primeira plataforma brasileira de análise de dados, referências documentais e acervo audiovisual com este enfoque temático.

Já foram reunidos mais de 5 mil itens, entre pesquisas, vídeos e análises, organizados em sete seções, que incluem desde uma ferramenta de busca e documentação qualificada, com conteúdo das últimas décadas captados de diversas fontes, a análises aprofundadas sobre mídia. No campo de análise de dados, por exemplo, existe um conjunto de sistemas que reúne indicadores educacionais, sociais e demográficos de diversas fontes para cruzar e apresentar dados relacionados a questões de desigualdade racial, desigualdade de gênero, abandono e evasão no Ensino Médio e desempenho escolar (análise de rendimento, avaliações em larga escala e outros itens).

É um centro de referências e análises on-line, desenvolvido para organizar e oferecer informações de maneira a facilitar o acesso e a interpretação dos dados educacionais não somente para os profissionais da educação, mas também para qualquer cidadão que se interesse pelo tema.

Por meio de um processo curatorial qualificado, o Observatório de Educação capta informações, identifica sua relevância e as relaciona com produções de órgãos oficiais, mídias, pesquisadores – entre outras fontes. Busca tornar público o posicionamento de atores relevantes e do próprio Instituto Unibanco, seu idealizador, no campo da educação, Ensino Médio e gestão, compartilhando desde experiências educativas até um calendário de eventos sobre esses temas.



“Nunca me sonharam”

Um voo panorâmico que revela a visão dos estudantes

O Documentário “Nunca me sonharam” é uma produção do Instituto Unibanco que traça um panorama sobre o Ensino Médio nas escolas públicas do Brasil sob diferentes pontos de vista, principalmente a partir dos estudantes. Isso é mostrado por meio de relatos de jovens, professores, diretores de escolas e especialistas. O foco é o valor da educação: os desafios do presente, as expectativas para o futuro e os sonhos de quem vive essa realidade.

“Nunca me sonharam” é uma frase dita no meio do filme por um jovem estudante de uma escola pública da cidade de Nova Olinda, interior do Ceará. A frase é tão desconcertante que dá nome ao documentário. Uma outra jovem, sentada na escada de uma escola da periferia de São Paulo, indaga se sobrará algo da sociedade para a sua geração. São reflexões de jovens que não costumamos ver em filmes, matérias e reportagens quando o assunto é educação. Jovens que vivem a realidade da rede pública brasileira, que corresponde a 85% de todo o ensino brasileiro.

O voo panorâmico sobre diversas escolas de Estados e paisagens do país desloca positivamente nosso olhar. Passa por experiências bem-sucedidas que nasceram diante dos desafios. Estão lá histórias que já conhecemos: o professor da escola pública que pegou garotos com desempenho escolar ruim, acreditou neles e usou como estratégia de mobilização a formação de um time de futebol; a escola do interior do Piauí, em uma região de baixo IDH, que coleciona medalhas das olimpíadas de matemática; o educador que, por falta de recursos e laboratórios, usa o próprio prédio escolar para ensinar geometria; e também o tocante depoimento de um jovem que recebeu uma carta assinada por professores e amigos de turma quando abandonou a escola. Foi essa carta, como confessa, decisiva para sua volta. O filme poderia aprofundar-se nessas experiências com as quais se relaciona, mas esse seria um outro filme.

O documentário foi apresentado para o público do Rio Grande do Norte em julho de 2017. Desde então, foram realizadas 242 exibições no Estado. A partir de dados coletados na plataforma VideoCamp, onde são feitos os agendamentos das sessões, é possível verificar que, das 19.713 pessoas convidadas para os eventos de exibição, 18.565 atenderam ao convite para assistir ao filme. Nesse número, estão consideradas as duas sessões de gala que antecederam o Seminário de Participação e Aprendizagem (16 de agosto de 2017) e os Diálogos sobre Gestão Escolar com a Juventude (22 de agosto de 2017), onde a obra foi assistida, respectivamente, por 400 servidores da educação do Estado e 350 estudantes do Ensino Médio das escolas Jovem de Futuro. Ambos eventos ocorreram no Holiday Inn Natal Hotel.

Mais informações:
docnuncamesonharam.org.br

O documentário foi apresentado:

. Em **242** exibições

. Para **18.565** pessoas, entre elas:

400 servidores da Educação

350 estudantes das escolas do Jovem de Futuro

Ser Diretor

Um retrato do cotidiano dos gestores escolares

Um retrato – em fotorreportagem – do dia a dia de 30 gestores escolares como uma forma de homenagear esses profissionais que desempenham papel fundamental na garantia do direito à educação. É esse o teor do livro digital "Ser Diretor – uma viagem por 30 escolas públicas brasileiras", lançado em setembro de 2017. A obra, texto e fotos, é assinada pelo premiado fotógrafo e curador Eder Chiodetto.

A publicação é composta por entrevistas e imagens de diretoras e diretores de seis Estados parceiros do programa Jovem de Futuro. Chiodetto viajou para 27 cidades, jornada que resultou em quase 4 mil fotografias e muitas horas de conversa, que, editadas, deram origem ao livro "Ser Diretor". No posfácio, ele explica o processo criativo que orientou a seleção de imagens e a produção dos textos: "(...) era necessário descrever cenas que presenciei pelo viés do olhar fotográfico para as minúcias do entorno, criando assim um cenário que envolvesse a voz dos diretores. Numa operação cruzada, as fotografias ambicionam se tornar uma crônica narrativa e os textos aludem ser imagens".

O livro integrou as ações que marcaram os 35 anos do Instituto Unibanco.
Para ler ou baixar: livroserdiretor.org.br

Entre os diretores de escolas estaduais que participam do programa, cinco são do Rio Grande do Norte:

Ismênia Alexandre Ribeiro,
Escola Estadual Professor Paulo Freire, de Baía Formosa;

Reginaldo Santos Xavier,
Escola Estadual Professora Calpúrnia Caldas do Amorim, de Caicó;

Maria Joelma de Oliveira,
Escola Estadual Sebastião Gurgel, de Caraúbas;

Jandilma Ferreira da Costa Silva,
Escola Estadual Gilberto Rola, de Mossoró;

Edna de Araújo Cunha,
Instituto Padre Miguelinho, de Natal

"Ser Diretor" em números

6.590 km percorridos	3.686 fotografias
30 escolas públicas	25 horas de entrevistas
6 estados	349 downloads até 31/12/2017
27 cidades	

"Para diminuir a evasão desses alunos, deixamos que eles estudem em horários alternativos, mas vários não conseguem conciliar a dupla função e saem da escola. Por outro lado, está diminuindo o número de pescadores. (...) Os pais não querem que os filhos sigam esse caminho."

Ismênia Alexandre Ribeiro
Diretora da EEEM Professor Paulo Freire e uma das profissionais retratadas no livro

Missões internacionais

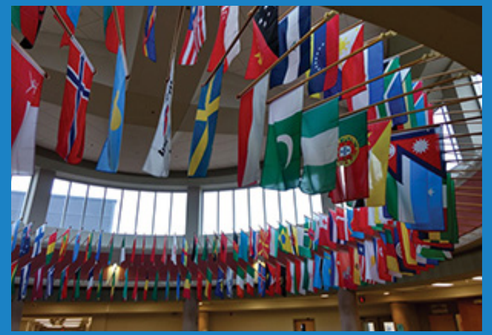
Por dentro da educação no mundo

As missões e incursões internacionais são uma das estratégias adotadas pelo Instituto Unibanco para estudar de forma aprofundada diferentes sistemas educacionais.

A ideia é aprender sobre experiências de sucesso de outros países e trazer insumos para repensar políticas educacionais no Brasil. Os principais pontos de interesse são: equidade; formação de líderes; gestão educacional (principalmente modelos de gestão por resultados); financiamento público da educação; reformas no Ensino Médio; mudanças curriculares; adoção de diferentes percursos formativos; e implementação curricular.

Até o momento, foram realizadas duas missões:
1ª **Inglaterra - 2016** - por meio de uma parceria com o Conselho Britânico.
2ª **Canadá - 2017** - por meio de uma parceria com o Ministério da Educação de Ontário.

A Secretária de Educação, Cláudia Santa Rosa, e Edmilson Simplício de Araújo, técnico pedagógico SEEC, participaram da Missão a Toronto no Canadá em novembro de 2017.



Seminários internacionais

Os desafios contemporâneos na visão de especialistas

Em 2015 o Instituto Unibanco inaugurou um ciclo de reflexões e seminários internacionais sobre gestão escolar e currículo, com o objetivo de estimular o debate público sobre alguns dos principais desafios contemporâneos educacionais.

Escutar as diversas vozes para encontrar soluções e apontar caminhos para a melhoria da educação pública são os objetivos gerais que dão ênfase aos ciclos reflexivos.

Da esq. para dir., no evento de setembro de 2016, à época: Aroldo Rocha, secretário de educação do ES; Izolda Cela, vice-governadora do CE; Frederico Amâncio, secretário de educação de PE; Raquel Figueiredo Alessandri Teixeira, secretária de educação, cultura e esporte de GO.

Acompanhe os temas dos seminários realizados

2017

JUNHO

TEMA: Desafios curriculares do Ensino Médio: flexibilização e implementação

OBJETIVO: Contribuir com o debate sobre as mudanças curriculares propostas pela lei 13.415 no Ensino Médio e a construção de novas possibilidades de trajetórias para os estudantes desta etapa

PARTICIPANTES: Gestores, professores, técnicos das secretarias de educação, secretários estaduais, pesquisadores, representantes de organizações do terceiro setor e estudantes

SETEMBRO

TEMA: Caminhos para a qualidade da educação pública: desenvolvimento profissional de gestores

OBJETIVO: Identificar as competências necessárias aos gestores escolares e quais carreiras e programas de formação valorizam o desenvolvimento dessas competências

PARCERIA: Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e o jornal Folha de S.Paulo

PARTICIPANTES: Gestores, professores, técnicos das secretarias de educação, pesquisadores e estudantes

Seminários temáticos

Educadores estaduais compartilham ideias e experiências

Por um lado, a gestão demanda método e persistência; por outro, requer engajamento dos profissionais, pois sustentar que as decisões estejam orientadas pela aprendizagem dos estudantes e alinhadas entre as instâncias é um desafio recorrente.

É necessário gerar oportunidades de encontro de grande número de profissionais, com o objetivo de mobilizá-los em relação a um campo temático específico por meio de uma abordagem que promova o diálogo e permita usufruir o sentimento de pertencimento a uma causa, a uma rede, a uma política de garantia de direitos à infância e juventude.

A realização de seminários estaduais foi uma estratégia utilizada com este objetivo. Foram seis seminários no decorrer de quatro anos, com 1.819 participantes e mobilização da maioria dos gestores escolares, coordenadores pedagógicos, gestores das regionais e técnicos da SEEC.

O Jovem de Futuro oferece diversas atividades nos Estados para a promoção da reflexão sobre temas relacionados à gestão e ao compartilhamento de experiências. Os seminários estaduais, realizados anualmente nos Estados parceiros, representam um dos espaços para exposição e discussão de conhecimentos técnicos e/ou científicos a respeito da Educação.

SEMINÁRIOS REALIZADOS NO RIO GRANDE DO NORTE

Tema: Diagnóstico educacional do Rio Grande do Norte

Objetivo: Fornecer informações aos profissionais para que possam elaborar diagnósticos por meio de análise de dados socioeconômicos e educacionais do Estado e promover ações e tomada de decisões que contribuam para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes de Ensino Médio.

Público: Gestores e técnicos da SEEC - RN; diretores regionais; coordenadores pedagógicos regionais; diretores escolares; coordenadores pedagógicos escolares; assessores pedagógicos

Carga horária: 8h

Data: 07/04/2017

Participação: 344 participantes

Tema: Participação e aprendizagem: gestão escolar para resultados

Objetivo: Fortalecer o trabalho da gestão escolar por meio da ampliação de repertórios conceituais e técnicos sobre juventude, participação e aprendizagem.

Público: Gestores e técnicos da SEEC - RN; diretores regionais; coordenadores pedagógicos regionais; diretores escolares; coordenadores pedagógicos escolares; assessores pedagógicos

Carga horária: 12h

Data: 16 e 17/08/2017

Participação: 330 participantes

Tema: A avaliação externa colaborando com os desafios da gestão escolar e educacional

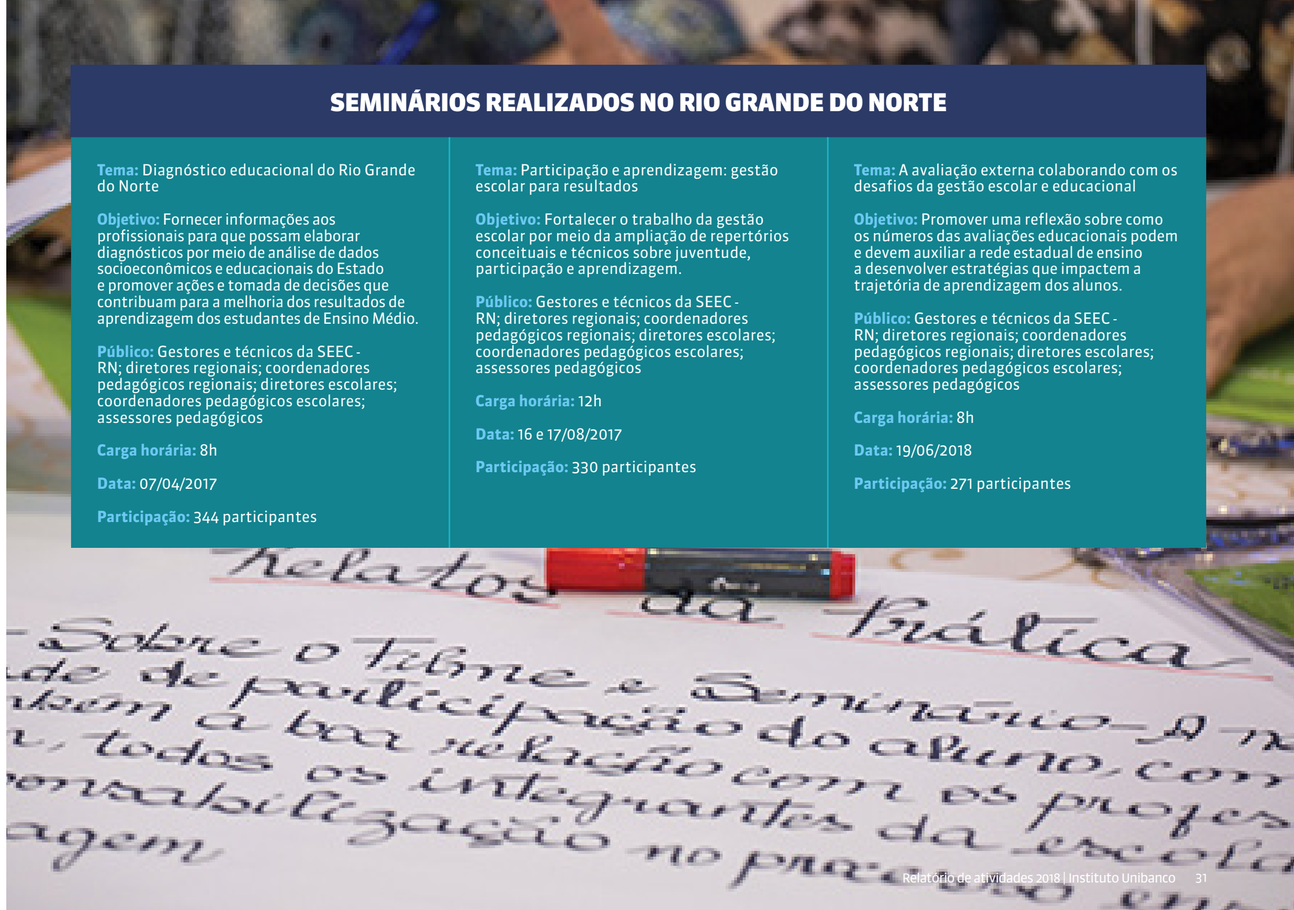
Objetivo: Promover uma reflexão sobre como os números das avaliações educacionais podem e devem auxiliar a rede estadual de ensino a desenvolver estratégias que impactem a trajetória de aprendizagem dos alunos.

Público: Gestores e técnicos da SEEC - RN; diretores regionais; coordenadores pedagógicos regionais; diretores escolares; coordenadores pedagógicos escolares; assessores pedagógicos

Carga horária: 8h

Data: 19/06/2018

Participação: 271 participantes



Diálogos sobre Gestão Escolar

Juventude, a protagonista de todo o programa

O Instituto Unibanco considera que a promoção da participação dos estudantes na gestão da escola é capaz de produzir resultados de aprendizagem. Trata-se, portanto, de pensar os estudantes não como objeto de ações pensadas para eles dentro da escola, mas como parceiros em ações pensadas com eles, por meio de sua participação.

Um dos projetos de grande destaque no trabalho educacional do Instituto Unibanco é o Diálogos sobre Gestão, que reúne centenas de estudantes com o objetivo de promover a reflexão sobre o papel dos jovens na gestão de suas escolas.

Em 2017, gestores, dirigentes regionais e assessores pedagógicos participaram do encontro, ampliando o canal de comunicação entre eles e as juventudes. O Instituto Unibanco acredita que esse é um caminho para aumentar o impacto positivo na aprendizagem e na permanência do jovem na escola.

Curso sobre Juventudes e Participação

Em novembro de 2018 aconteceu um curso de formação com os técnicos da SEEC Central sobre o tema Juventudes e Participação. O objetivo foi enriquecer o repertório dos gestores e técnicos da Secretaria e estimular a produção de visões conceituais sobre o assunto, além de identificar possíveis iniciativas a serem desenvolvidas pela Secretaria a fim de incentivar um engajamento cada vez maior dos estudantes na gestão escolar. Nesta primeira formação participaram 9 gestores e técnicos da SEEC.

DIÁLOGOS COM A JUVENTUDE NO RIO GRANDE DO NORTE

Tema	Objetivo	Público	Carga horária	Data	Participação
Diálogos sobre gestão escolar com as juventudes escolares para estimular a participação dos jovens na gestão de suas escolas, com foco na melhoria da aprendizagem.	Promover o diálogo entre estudantes e gestores	* Duplas de estudantes das 143 escolas Jovem de Futuro-RN; * Representantes das 16 Regionais de Ensino (DIREC); * Representantes de 20% das escolas Jovem de Futuro-RN	12h	22 e 23/08/2018	349 presentes

www.institutounibanco.org.br

Editais

Gestão Escolar para Equidade - Elas nas Exatas

O edital apoia técnica e financeiramente os projetos que incentivem as jovens estudantes do Ensino Médio a se interessarem pelas áreas de exatas e ciências tecnológicas, com a finalidade de promover a equidade de gênero, superando a visão de estereótipos nas escolas públicas. O projeto é desenvolvido desde a primeira edição, em 2016, pela parceria entre o Instituto Unibanco, o Elas Fundo de Investimento Social e a Fundacão Carlos Chagas. Em 2017, a iniciativa passou a contar com o apoio da ONU Mulheres. Confira os projetos aprovados pelo edital:

PROJETO: Virando o Jogo
ORGANIZAÇÃO PARCEIRA: Grupo Afirmativo de Mulheres Independentes do Rio Grande do Norte
LOCAL: Natal, RN
http://www.fundosocialelas.org/elasnasexatas/virando-o-jogo

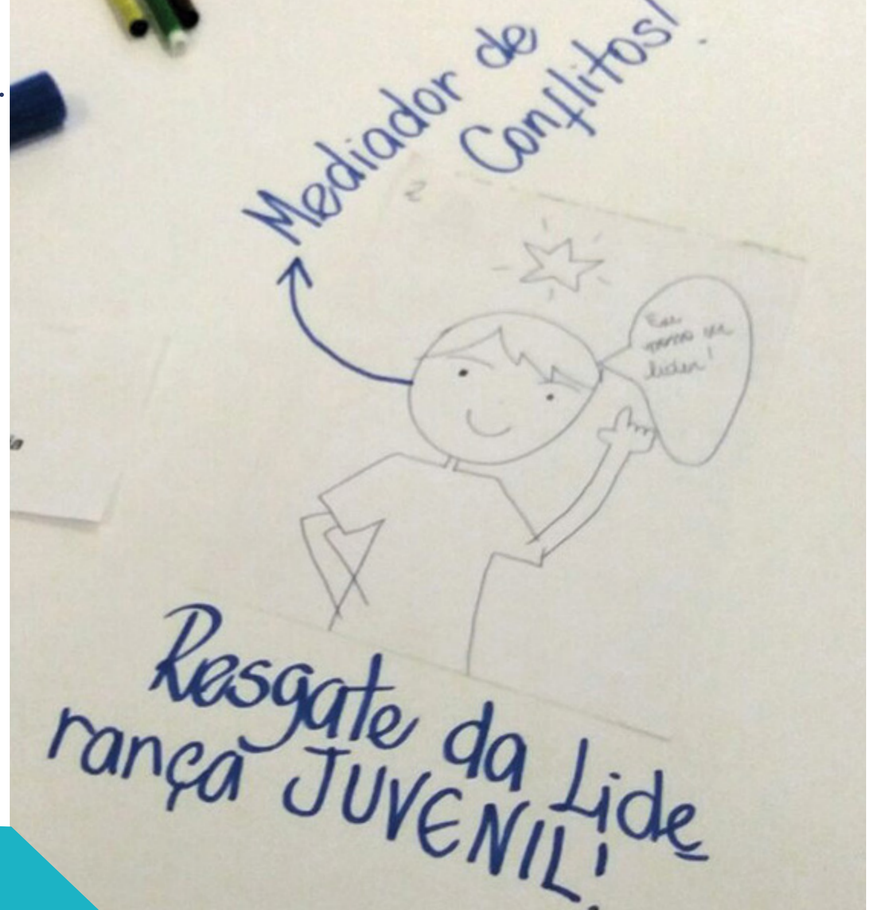
O projeto contribuiu para a criação de espaços de reflexão e discussão do tema educação, profissionalização e juventude, estimulando o senso crítico das jovens, a fim de favorecer a redução das desigualdades de gênero por meio do futebol e da música. Fomentou a participação das alunas na Semana de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte e fortaleceu a feira de ciências da escola com a participação das alunas.

"Hoje me sinto orgulhosa ao receber a mídia televisiva e assistir ao nosso projeto ELAS nas exatas na TV local"

Marlene
coordenação do projeto

"O projeto foi excelente para nossa transformação social. Nas oficinas das áreas tecnológicas, aprendemos bastante, não só no ramo da tecnologia, mas também na questão das desigualdades de gênero e sociais"

Sara
participante do projeto



Gestão Escolar para Equidade – Juventude Negra

O projeto foi desenvolvido pelo Instituto Unibanco em parceria com o Baobá – Fundo para Equidade Racial e a Universidade de São Carlos (UFSCar). O objetivo do edital é contribuir para o desenvolvimento e a adoção de práticas de gestão escolar que busquem elevar os resultados de aprendizagem dos jovens negros e negras na rede pública do Ensino Médio.

PROJETO: "Valorização e Preservação da Cultura Africana a partir da escola"
ORGANIZAÇÃO PARCEIRA: Caixa Escolar da Escola Estadual Sebastião Gomes de Oliveira / EE Sebastião Gomes de Oliveira
LOCAL: Apodi – Rio Grande do Norte
DURAÇÃO: Janeiro a dezembro de 2014

OBJETIVOS:
- Desenvolver ações formativas com o grupo gestor, professores(as) e alunos(as) acerca dos conhecimentos de origem africana e afrobrasileira presentes na comunidade de Melancias, município de Apodi/RN, com base no fortalecimento das etnociências
- Dar suporte e contextualização às disciplinas de história, física, química, biologia e agroecologia
- Resgatar os saberes presentes nas comunidades quilombolas da região

PROJETO: "Cacimba Potiguar"
ORGANIZAÇÃO PARCEIRA: Núcleo de Desenvolvimento Social – NDS em parceria com a Escola Estadual Myriam Coeli
LOCAL: Natal – Rio Grande do Norte
DURAÇÃO: Junho a dezembro de 2017

OBJETIVOS:
- Usar a metodologia da educomunicação para a promoção de combate ao racismo e à discriminação na escola
- Formar grupos de alunos multiplicadores instruídos em direitos humanos, relações étnico-raciais, respeito às relações de gênero e diversidade religiosa
- Formar professores voltados à justiça restaurativa

Comitê de Governança

Análises estratégicas para buscar soluções

O objetivo do Comitê de Governança é garantir uma análise estratégica com multiplicidade de pontos de vista para produzir soluções aos problemas que colocam em risco os resultados pactuados.

Cabe ao Comitê garantir que as soluções estratégicas e táticas se mantenham alinhadas aos propósitos comuns da parceria e às necessidades e interesses do Estado, e estejam sustentadas pelo rigor das evidências produzidas nos processos de monitoramento e avaliação. Também são espaços para que temas/agendas relevantes da problemática do Ensino Médio sejam discutidos, tendo em vista ampliar repertórios, mas, sobretudo, influenciar decisões que impliquem as políticas públicas de educação. As pesquisas implementadas pelo Instituto Unibanco por vezes geram insumos que subsidiam essas discussões, mobilizando sinergia entre pesquisa e intervenção.

O Comitê realiza reuniões, geralmente trimestrais, das quais participam a equipe do Instituto Unibanco, o líder do projeto no Estado (um gestor de implementação local – GL); representantes da coordenação, gerência, o Superintendente, gestores da SEEC responsáveis pelo Ensino Médio e Secretário(a) Estadual. Outros gestores da Secretaria (não vinculados diretamente ao Ensino Médio) podem ocasionalmente participar, a depender da pauta a ser tratada.

Nos Comitês são apresentadas as análises de dados educacionais do Estado (que podem ter focos específicos, a depender dos recortes temáticos); análise dos indicadores da implementação do Jovem de Futuro no Estado, proporcionando decisões e encaminhamentos mais assertivos em nível estratégico e tático. Esta estratégia de governança fortalece o foco em resultados, a corresponsabilização, a customização (para garantir aderência e efetividade) e a construção e manutenção de laços de confiança. Em geral, tem duração de quatro horas.

Comitês Operacionais

Um acompanhamento constante para aprimorar o Jovem de Futuro

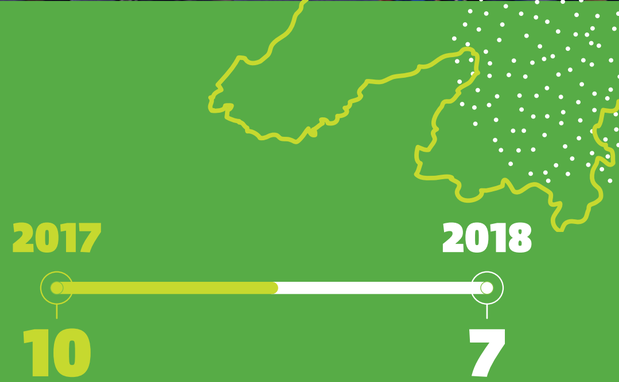
Os Comitês Operacionais são reuniões sistemáticas, geralmente realizadas mensalmente, e contam com a participação da equipe do Instituto Unibanco responsável pela implementação do Jovem de Futuro no Estado, gestores e técnicos da Secretaria de Estado da Educação e Cultura.

Objetivos

- Garantir as condições necessárias para a operacionalização do Jovem de Futuro no Estado - condições políticas, técnicas, materiais e estruturais;
- Identificar (por meio de monitoramento e análise de evidências) problemas de escopo, prazo e qualidade que afetam ou podem afetar a operacionalização do Jovem de Futuro e o alcance dos resultados;
- Produzir decisões/soluções para estes problemas (os encaminhamentos).

Na parceria define-se interlocutores do Jovem de Futuro na Secretaria de Educação e este grupo participa dos Comitês. Áreas/setores/departamentos que não estão diretamente vinculados ao Ensino Médio podem ocasionalmente participar, a depender da pauta a ser tratada.

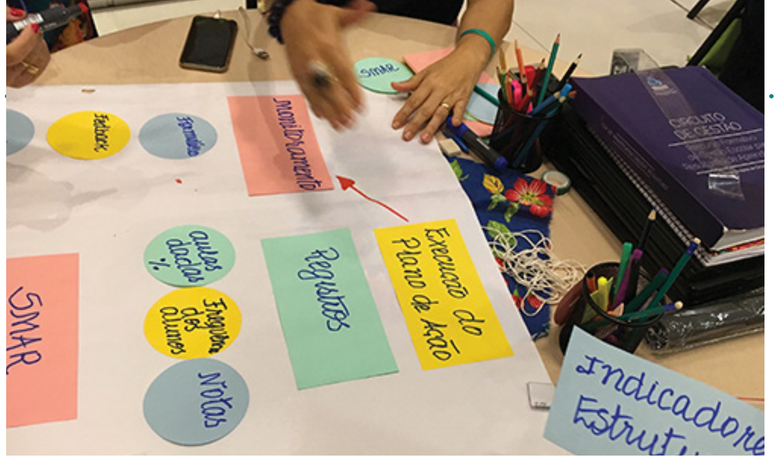
O trabalho do Comitê também permite mapear elementos potencializadores da operacionalização do Jovem de Futuro, com destaque para aqueles que são singularidades ou especificidades do contexto, para atuar técnica e politicamente de forma mais eficiente. Essa estratégia de governança fortalece o foco em resultados, a corresponsabilização, a customização (para garantir aderência e efetividade) e a construção e manutenção de laços de confiança. Em geral tem duração de quatro horas.



Melhoria contínua dos processos

O Circuito de Gestão é um método de gestão elaborado a partir do PDCA (Plan, Do, Check, Act). Criado na década de 1920 por Walter A. Shewhart e, mais tarde, disseminado por William Edwards Deming, o PDCA é, atualmente, aplicado na melhoria contínua de processos de gestão. Baseado nessa metodologia do PDCA, e adaptado para a realidade da escola, o Circuito de Gestão é um método que orienta, organiza e sistematiza os principais processos e procedimentos da gestão escolar. É composto por quatro etapas:

1. **Planejamento**
2. **Execução**
3. **Monitoramento, avaliação, compartilhamento de boas práticas**
4. **Correção de rotas**



Cada uma das etapas que compõem o Circuito de Gestão será aqui apresentada separadamente para facilitar a compreensão. Porém, no dia a dia, é possível perceber que, muitas vezes, elas acontecem simultaneamente em variadas situações, articulando e organizando o ritmo e o rumo das práticas de gestão da escola.

Esse método permite aos gestores escolares a precisão e o rigor necessários para lidar com a complexa realidade escolar, identificando problemas e potencialidades para a construção dos melhores caminhos e tomadas de decisões mais eficientes. Ao mesmo tempo, o rigor dialoga de maneira coerente com o processo pedagógico da educação pública brasileira, garantido espaços de participação e constante formação da equipe envolvida. O Circuito de Gestão proposto está alinhado ao calendário escolar, além de preocupar-se com os ciclos de governo e outros momentos essenciais no trajeto da educação pública.

A partir dele, a expectativa é de que a escola consiga elaborar, executar e acompanhar um plano de ação efetivo, realista e, ao mesmo tempo, transformador, sempre tendo em vista o alcance da meta de aprendizagem estabelecida. A utilização do método busca, permanentemente, identificar as causas que impedem que se avance em termos de aprendizagem e construir as ações que propiciem o alcance das metas estipuladas.

Sua utilização está a serviço do fim, quer dizer, dos resultados que se pretende alcançar. É, portanto, um meio para se atingir a meta de aprendizagem, não se configurando como um fim em si mesmo.

Aprendizado na prática

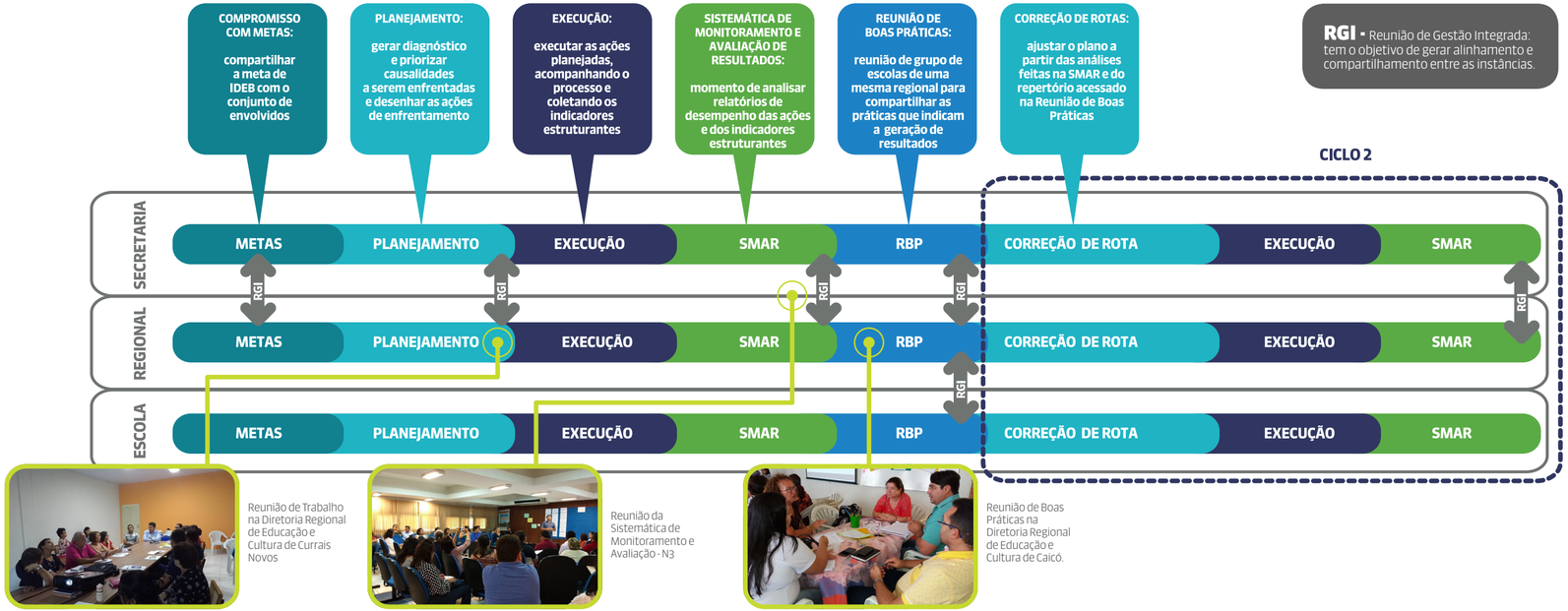
O Circuito de Gestão é implementado por meio de protocolos de cada etapa. Eles reúnem conhecimentos e procedimentos sequenciados, associados a instrumentos de registro espelhados em um sistema informatizado. Os protocolos objetivam instituir um processo de trabalho ao mesmo tempo que fomentam uma rotina de pensamento, pois estimulam o aprendizado na prática.

Circuito de Gestão no Rio Grande do Norte

No Rio Grande do Norte, as etapas foram implementadas nas instâncias das escolas, Regionais e SEEC.

No ano de 2017, o Circuito de Gestão contou com dois ciclos, enquanto em 2018 foram realizados três ciclos de gestão.

Etapas do Circuito de Gestão



Perspectivas

A aposta para os próximos anos é de ampliação dos resultados de permanência e aprendizagem dos estudantes, ancorada no uso contínuo do Circuito de Gestão, na corresponsabilização entre as instâncias e na inovação e criatividade dos profissionais. Sem dúvida, esta ancoragem demanda renovação de investimentos no desenvolvimento dos profissionais e na participação crescente dos jovens estudantes.

Agradecimentos

O Instituto Unibanco agradece a todos os profissionais da Seduc pela parceria, apoio e engajamento neste projeto que tanto nos orgulha e dá esperança de um futuro melhor para todos os jovens estudantes brasileiros.

Equipe IU

REALIZAÇÃO
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
Andréa Matteucci Pinotti
Cláudio José Coutinho Arromatte
Jânio Francisco Ferrugem Gomes
Leila Cristiane Barboza Braga de Melo
Marcelo Luis Orticelli
Paulo Sergio Miron
Ricardo Urquijo Lazcano

EQUIPE TÉCNICA

Superintendente Executivo
Ricardo Henriques

Gerentes
Cesar Nunes
Fábio Santiago
Maria Julia Azevedo Gouveia
Mirela de Carvalho
Tiago Borba

Colaboradores
Adriana Santiago de Oliveira
Alan Ary Meguerditchian
Alex Fernandes da Silva
Alexandra Forestieri
Alexsandro do Nascimento Santos
Aline Silva de Andrade
Ana Paula Muniz Possebom
André Bezerra Oliveira
Andressa Ferreira Santos
Antonio Carlos Prais Rodrigues
Antonio Correia de Melo Góis
Breno Mendonça Ribeiro Rodrigues
Camila Castanho Miranda
Camille Bermeguy
Carine dos Santos Nascimento
Carlos Eduardo Alcantara Brandao
Carolina Patrocinia Quiquinato
Catherine Rojas Merchan
Charles Mantovani Lazzari
Cláudio Acácio Souza Dias
Cristiane Arakawa Santos
Cristina Aparecida Petri Paiva
Cristina Fernandes de Souza
Daniel Carvalho De Oliveira
Daniela Aggio
Deusiane das Graças Paiva de Souza
Diego Moreira
Djana Contier Fares
Eduardo Bergamo Gonçalves
Eliane Pereira da Silva
Elisangela Pires de Sousa
Elizabete Santos Mofacto
Erika de Souza Lopes
Euda Alves Rocha
Fabiana da Silva Bento
Fabiana Hiromi Shinkawa
Fabiana Mussato
Fabiola Nascimento Camilo
Felipe Junio Santos de Souza
Fernanda Akiyama Aoki
Fernanda das Neves Fraga de Oliveira
Fernanda Kalena Levy
Flávia Costa Oliveira
Gabriel Guimarães Leite
Gabriel Medina de Toledo
Gabriela Alves Barcelos
Giovanna Santana da Silva
Gleise Alves Silva
Graziele Ferreira e Silva
Hyago Souza Nascimento
Igor Rossi de Castro
Izabela Prado Moi
Jane Reolo da Silva
Jéssica Manfrinato Gonçalves
Joana Marie Girard Ferreira Nunes
João Augusto Rodrigues Pereira
Joao Claudio Bezerra Peixoto Filho
Joao Henrique de Oliveira
José Roberto Malaquias Junior
Joyce Amaral da Costa
Juliana Irani do Amaral
Juliana Mattedi Dalvi
Juliana Silva Lombardo
Kamila Roberta de Souza
Karen Granzotto Oliani
Kenny Bastos
Larissa Venuto Braga
Lidia Forghieri Mendes Correa
Lisandra Cristina Saltini
Luanna Meriguete Santos
Lucas Carvalho dos Santos
Luciana Almeida Lima
Luciano Cristovam dos Santos Junior
Luis Rodrigo Nagai Politori
Lya Amaral Romanelli
Marcella Escobar da Costa Moreira
Marcelo Pessoa da Silva
Marco Antonio Naves
Maria Carolina Dysman
Maria Clara Wasserman
Maria Rita Collor Jobim Silveira
Mariana Bittar
Mariana Rocha Fandinho
Marília de Toledo Zonho dos Santos
Marília Suzana Santos Bicalho
Marilucia Marques do Espírito Santo
Marina Pan Chacon Liberman
Michele Gilli
Mirian da Silva Salomão
Monalisa Lacerda Silva Basto
Monike Gesley Rocha Oliveira
Monique Ribeiro Garcia
Naide Nery Santiago Ribeiro
Natalia Aisengart Santos
Natalia Mendes de Almeida Silva
Patrícia Morais Coutinho
Paulo Cesar Gouveia
Paulo Marcos Ribeiro
Paulo Nunes de Sousa
Priscila Pezato
Priscila Silva Pires
Rafael Brum Carvalho Rodrigues
Raiza Alves de Sá Siqueira
Rayssa Ávila do Valle
Renata Regina Buset
Renato de Lima Hingel
Ricardo Henrique Ribeiro Zerbinatti
Roberta de Oliveira
Roberto S. do Espirito Santo Padovani
Rodrigo Luppi dos Passos
Rosane Aparecida Fonseca
Sergio Hora Rodrigues
Sidinei Batista da Cruz
Stela Peixoto da Silva
Tanizy Elianhy Barata Pereira
Teresa Cristina Barbosa Scofano
Thales Monteiro e Vieira
Thaynann Rossini Farlis Araujo
Thiago dos Santos Juremeira
Trícia Sayuri Fuzio
Valquiria Allis Nantes
Vanize Zambom Niederauer

INSTITUTO
UNIBANCO