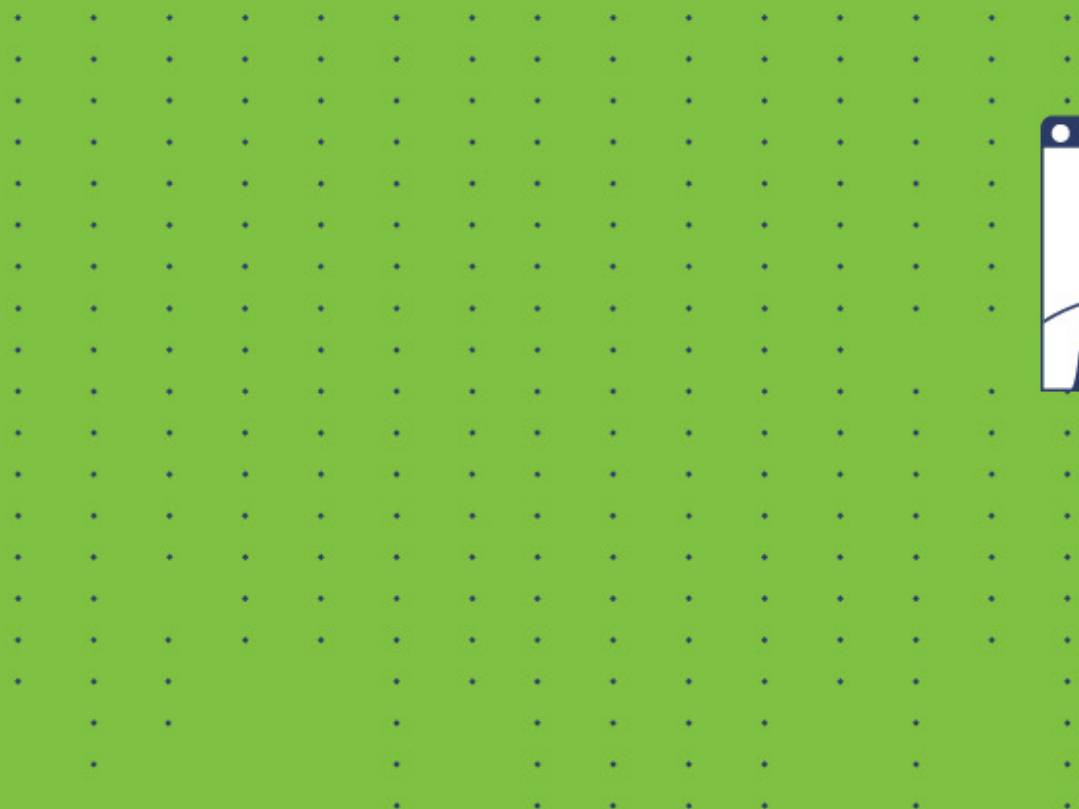


**INSTITUTO
UNIBANCO**

JOVEM DE FUTURO



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**

Secretaria da Educação

Relatório
de atividades

Jovem de Futuro 2020

CEARÁ



INSTITUTO
UNIBANCO
JOVEM DE FUTURO



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

Linha do tempo 2020

Janeiro

- 14/01 e 15/01** - Seminário Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAEE) 2019
- 27/01** - 4º Comitê de Governança Jovem de Futuro
 - Lançamento do Caderno de Práticas 2019
 - Lançamento do Protocolo Complementar de Pactuação de Metas e Planejamento
 - Lançamento do Primeiro Lote de Metas 2020
 - Lançamento do Calendário do Circuito de Gestão 2020



Fevereiro

- 05/02 e 06/02** - Formação sobre SIGAE para os técnicos da Seduc
- 12/02 e 13/02** - Encontro da Superintendência Escolar
- 13/02** - Ativação da Comunidade de Práticas dos Superintendentes Escolares
- 13/02** - Formação sobre SIGAE para os Superintendentes Escolares
- 17/02** - 1º Comitê Operacional
- 18/02 e 19/02** - Encontro do Fortalecimento da Atuação do Coordenador Escolar (FACE)
- 19/02** - Planejamento Tático Seduc – Encontro 1
- 20/02 e 21/02** - Encontro com os Clubes Estudantis sobre as Comunidades de Práticas de Estudantes

Março

- 09/03** - 2º Comitê Operacional
- 10/03** - Planejamento Tático Seduc – Encontro 2
- 18/03** - Suspensão das aulas presenciais em virtude da pandemia de Covid-19
- 23/03** - Lançamento SIGAE

Abril

- 01/04** - Foco Aprendizagem CE: Reunião de Apresentação
- 03/04** - Instituição do Gabinete de Crise no IU
- 06/04** - Início das interlocuções para as ações da Frente Humanitária no Ceará
- 06/04** - Reunião do Grupo de Trabalho (GT) de indicadores e manutenção dos vínculos do Gabinete de Crise: Levantamento de dados e informações para elaboração de proposta de monitoramento de indicadores
- 07/04** - 3º Comitê Operacional
- 09/04** - Foco Aprendizagem CE: Reunião de Trabalho
- 28/04** - 5º Comitê de Governança Jovem de Futuro: Encontro Extraordinário sobre Gerenciamento de Crise
- 30/04** - Reunião da Sala de Gerenciamento de Crise – Encontro 0

Maio

- 01/05** - Instituição do GT de Replanejamento (Seduc e IU) para implementação do Circuito de Gestão no contexto da pandemia
- 08/05** - 1ª Reunião da Sala de Gerenciamento de Crise
- 11/05 a 26/05** - GT de Replanejamento: Análise dos planos das escolas e regionais no período anterior e vigente da pandemia
- 12/05** - 2ª Reunião da Sala de Gerenciamento de Crise - Grupo 1
- 13/05** - 2ª Reunião da Sala de Gerenciamento de Crise - Grupo 2
- 19/05** - 4º Comitê Operacional
- 21/05** - 3ª Reunião da Sala de Gerenciamento de Crise
- 27/05** - 1ª Reunião de Governança da Sala de Gerenciamento de Crise
- 29/05** - Foco Aprendizagem CE: Oficina de Descritores para equipe técnica da Secretaria
 - Mapeamento e escolha das entidades da Frente Humanitária no Ceará



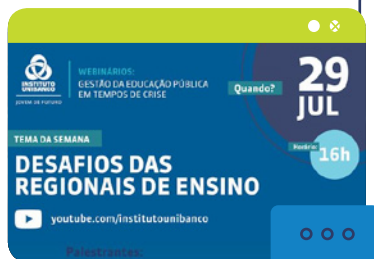
RT planejamento SEDUC

Junho

- 02/06** - 4ª reunião da Sala de Gerenciamento de Crise
- 04/06** - 5º Comitê Operacional
- 05/06 e 06/06** - Encontro Virtual FACE
- 08/06** - 5ª reunião da Sala de Gerenciamento de Crise
- 16/06** - 2ª Reunião de Governança da Sala de Gerenciamento de Crise
- 16/06** - Entrega do plano de retomada das aulas da Seduc
- 18/06** - 6º Comitê Operacional
- 18/06** - Entrega do plano de comunicação da Seduc para o contexto da crise
- 26/06** - Lançamento do protocolo de replanejamento no Fórum CEDEA
 - Elaboração das notas técnicas para o contexto da crise pela Seduc
 - Início das ações das entidades da Frente Humanitária
 - Elaboração dos roteiros complementares de replanejamento para regional e escola



Comunidade de Práticas Orientadores CEDEA



Webinário do curso de Liderança e Gestão Escolar em Tempos de Crise

Julho

02/07 - Reunião Institucional sobre Repertório de Soluções para apoiar os estados

07/07 - Comitê de Governança

- Lançamento das notas técnicas do plano de retomada

04/08 - 6º Comitê Operacional

21/08 - 7º Comitê Operacional

- Encerramento das ações da Frente Humanitária no Ceará

Agosto

09/09 - Lançamento do curso de Liderança e Gestão Escolar em Tempos de Crise

15/09 - Divulgação dos dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2019

17/09 - Webinário IDEB 2019

24/09 - 8º Comitê Operacional

29/09 - Media Training Seduc

- Elaboração do Mapa de Resultados do Ceará para o trimestre

Setembro

13/10 - Início do curso de Liderança e Gestão Escolar em Tempos de Crise

22/10 - 9º Comitê Operacional

26/10 - Elaboração de novo cronograma para implementação do Circuito de Gestão no contexto da pandemia

26/10 a 30/10 - Seminário DoCEntes

- Campanha de focalização com escolas

Outubro

Novembro

06/11 - Oficina com coordenadores de Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (Credes) e da Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza (SEFOR) sobre os resultados do IDE-Médio e escolas focalizadas

10/11 - 6º Comitê de Governança Jovem de Futuro

- Campanha de focalização das escolas

Dezembro

- Desenvolvimento do Plano Tático do Ano Letivo de 2021



Formação SIGAE

Elaboração

Felipe Junio Santos de Souza
Marcella Escobar Costa Moreira
Mirian da Silva Salomão
Monalisa Lacerda Silva Basto
Natalia Aisengart Santos

Apoio

Aline Silva Andrade
Claudio Acácio Souza Dias
Deusiane das Graças Paiva de Souza
Flávia Costa Oliveira
Maria Julia Azevedo Gouveia
Solange Ferrarezi Zanetta

Edição

TECERE - Maria Alice Rosa

Jornalista Responsável

TECERE - Thays Aldrighe - MTb 29.821

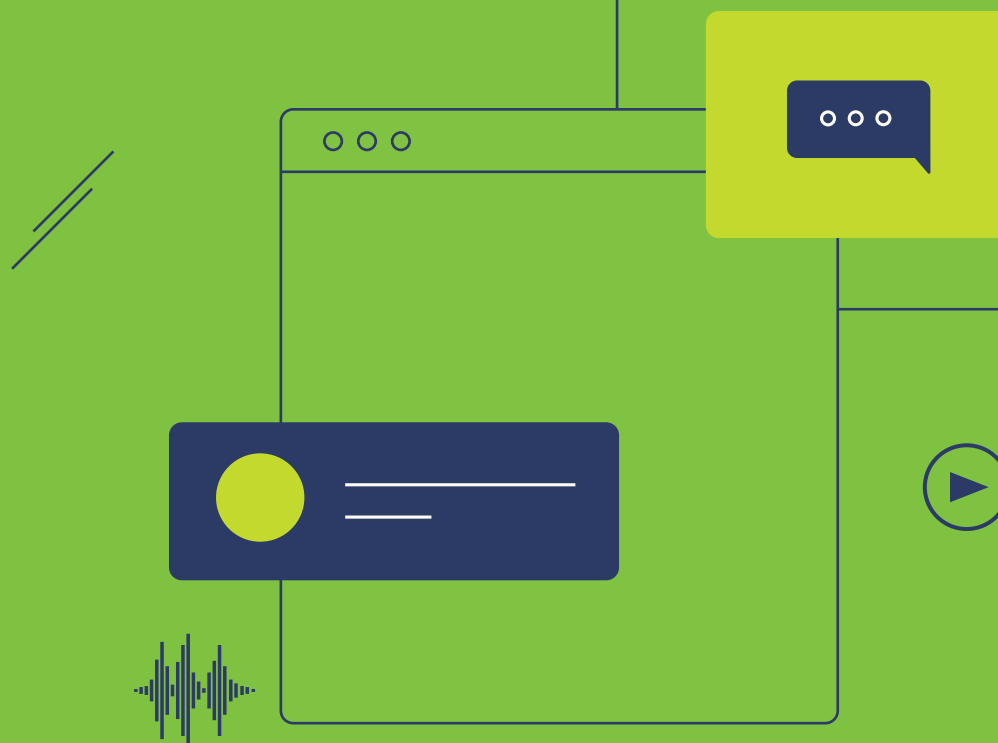
Projeto Gráfico e Diagramação

TECERE - Thiago Martins

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 do 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 Ceará
- 11 Grandes Números
- 12 Evolução do Ideb
- Ações Implementadoras**
- 13 Governança
- 15 Formação
- 17 Mobilização
- 19 Assessoria técnica
- 21 Monitoramento
- 22 Sistemas
- 23 Produção de conhecimento
- 25 Circuito de Gestão: Premissas
- 26 Circuito de Gestão: 2020
- 27 Gestão de Crise na Educação: atuação institucional
- 28 Gestão de Crise na Educação: atuação no Ceará
- 29 Gestão de Crise na Educação: Operacionalização do Trabalho
- 31 Outras ações
- 37 Perspectivas para 2021
- 38 Perspectivas para 2021 no Ceará
- 39 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

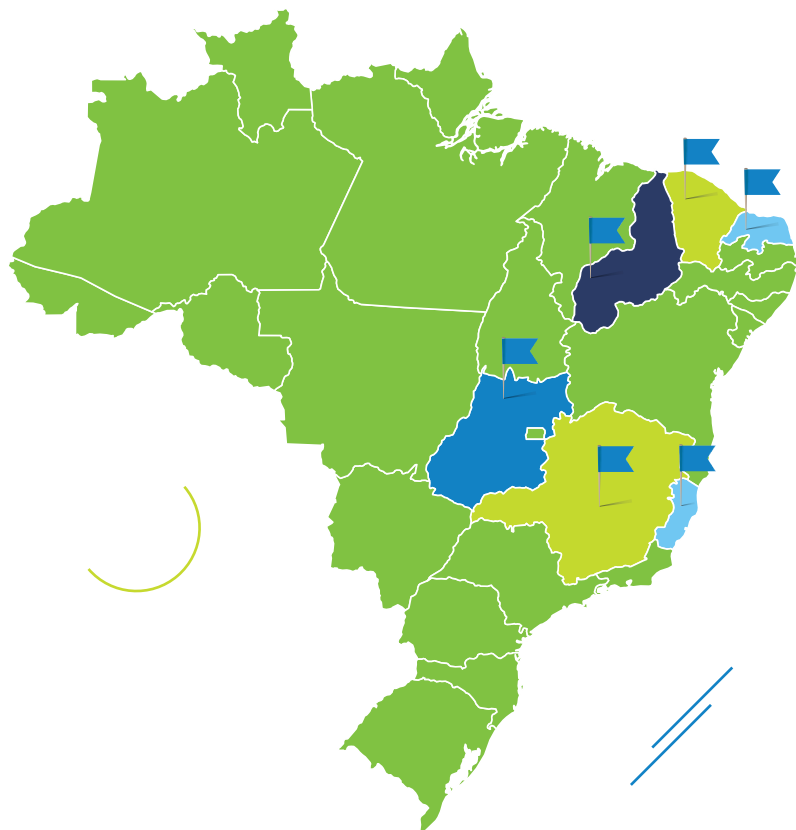
O Instituto Unibanco é parceiro de 6 Secretarias Estaduais de Educação para a implementação do Programa Jovem de Futuro: Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Piauí e Rio Grande do Norte.

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 Ceará

O Instituto Unibanco atua no estado do Ceará em parceria com a Secretaria Estadual de Educação (Seduc) na implementação do Jovem de Futuro desde 2012. Por meio do programa, são disponibilizadas para as escolas, sede da Seduc, Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (Credes) e Superintendências das Escolas Estaduais de Fortaleza (SEFORs) metodologias e instrumentos que dão suporte ao trabalho de gestão e passam por constante avaliação e aperfeiçoamento.

Em 2012, ano de início da implementação do Jovem de Futuro no Ceará, o programa estava em sua segunda geração. A partir de um ciclo de “diálogos críticos”, foi iniciada, em 2017, a terceira geração do Jovem de Futuro no estado, caracterizada pela implementação do Circuito de Gestão como método estruturador para a gestão da rede educacional e para promover a corresponsabilização entre as instâncias.

Ao longo dos últimos oito anos de parceria, o programa passou a ser implementado em escala na política educacional cearense,

expandindo sua abrangência para todas as modalidades das escolas de Ensino Médio público do estado. Esse período foi permeado por processos formativos no método e por fortes ações de mobilização e engajamento com a rede, arranjos que possibilitaram impulsionar a abordagem e os resultados da gestão em educação orientada à garantia do direito à aprendizagem de todas e todos estudantes.

Os trabalhos para a implementação do Jovem de Futuro em 2020 começaram ainda em 2019, em setembro, quando foi iniciado o planejamento do Circuito de Gestão 2020. Inicialmente, foram desenhados três ciclos do Circuito de Gestão, mas a proposta não pôde ser executada em função da pandemia de Covid-19 deflagrada em março de 2020, quando a Seduc suspendeu as atividades presenciais nas escolas e o serviço na sede da Seduc, Credes e SEFORs.

Nesse contexto, tanto a rede cearense quanto o Instituto Unibanco passaram por processos de remodelagem e adequação, com foco na promoção de ações de apoio às

escolas durante a crise e para promover a manutenção dos vínculos dos estudantes com o serviço educacional. A principal estratégia foi a criação da Sala de Gerenciamento de Crise, cuja função foi a de colaborar com a reflexão e a reorganização das ações da rede para dar conta dos campos problemáticos gerados e/ou agravados pela pandemia.

O aprofundamento desse trabalho deu vazão à elaboração do plano de retomada, a partir da constituição de cenários, com vistas a subsidiar a rede no segundo semestre. Foi necessário também rever a estratégia de implementação do Circuito de Gestão, com adaptações nos protocolos das etapas, especialmente as de planejamento e execução. Na mesma direção, foram realizadas customizações no Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo na Educação (SIGAE), lançado para a rede no início de 2020. As mudanças refletiram as necessidades identificadas a partir da estruturação das dimensões e objetivos estratégicos do plano de retomada da secretaria.



Grandes números



Jovem de Futuro no Ceará 2020

23 Coordenadorias Regionais
120 Superintendentes Escolares
659 Escolas
324.660 Estudantes

Ensino Médio no Ceará 2020

23 Coordenadorias Regionais
120 Superintendentes Escolares
728 Escolas
326.742 Estudantes



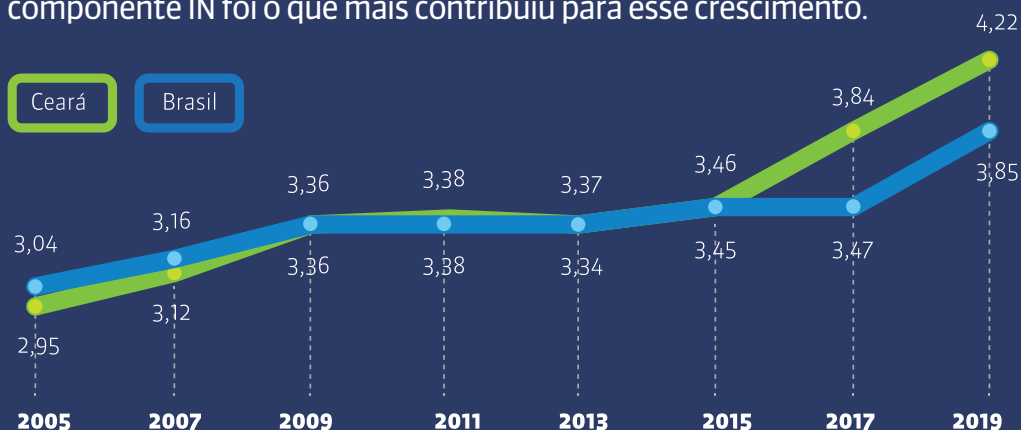
Evolução do Ideb

Entre 2007 e 2009, observou-se um salto no Ideb da rede estadual do Ensino Médio brasileiro e, desde então, o Brasil vinha apresentando variações muito sutis nesse indicador. O último biênio, no entanto, registrou um salto inédito de 0,4 pontos, alcançando o patamar de 3,85 em 2019.

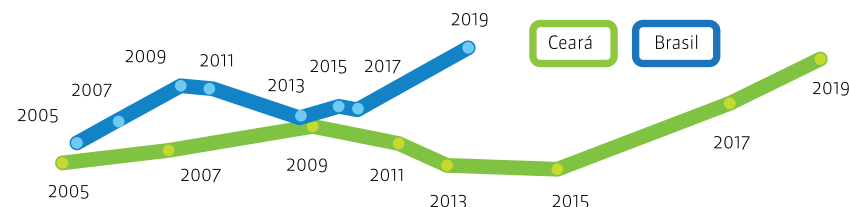
Nesse cenário, o Ceará mantém uma trajetória crescente desde 2015, atingindo Ideb de 4,22 pontos em 2019. Se consideradas as Escolas de Ensino Médio Regular em Tempo Integral (EEMTIs) e as Escolas Estaduais de Educação Profissional (EEEP), com matrículas significativas no território, o índice sobe a 4,8.

Em relação aos componentes do Ideb, a dimensão relativa ao desempenho acadêmico dos alunos (IN) mostrou períodos de queda desde 2011, com recuperação relevante em 2017. O componente relativo à taxa de aprovação (IP) conseguiu avançar de forma constante em todo o período.

Assim, o Ceará experimenta um aumento no Ideb, sendo que o componente IN foi o que mais contribuiu para esse crescimento.



O crescimento do Ceará se dá de forma balanceada entre IP e IN a partir de 2015. Desse ano até 2019, foram seguidos aumentos de Ideb com melhora nos dois componentes, ultrapassando o Ideb de 4 pontos a um ritmo bastante superior ao brasileiro.



Evolução do IDE-Médio e seus componentes

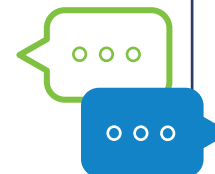
Seguindo os resultados demonstrados pelo Ideb 2019 que explicitam a trajetória crescente do estado, o resultado do Índice de Desenvolvimento do Ensino Médio (IDE-Médio, análogo ao Ideb e calculado a partir do SPAECE) também demonstra melhoria, apontando um crescimento de 0,33 pontos em relação a 2018. Este forte crescimento é explicado pelo crescimento no IN e, principalmente, pelo crescimento no IP.

A trajetória de melhoria sustentável no IDE-Médio é aquela em que o estado aumenta, simultaneamente, proficiência e fluxo (IN e IP). De 2018 para 2019, o estado conseguiu esse tipo de crescimento, aumentando tanto o fluxo quanto a proficiência.

Observa-se que 60,8% das escolas atingiram as metas e 10,9% ficaram a apenas 0,1 pontos delas, totalizando 71,7% bem próximas ou acima das suas metas.

**Ações
implementadoras**

Governança



No nível tático, foram realizadas duas oficinas com os coordenadores da Secretaria Executiva do Ensino Médio e Educação Profissional e coordenadores das demais Secretarias Executivas da Seduc, construídas para gerar o aprofundamento no plano de ação da Seduc.

A primeira teve como foco o diagnóstico. Os participantes mapearam os principais macroproblemas relacionados à aprendizagem, acesso, permanência e planejamento a longo prazo. Na sequência, analisaram as causas para priorizar as ações.

O foco da segunda oficina foi a análise sobre as causas classificadas como internas no âmbito da Secretaria, seguido de um exercício de estruturação de macroações a serem realizadas a partir das causas priorizadas. Este exercício também definiu os resultados esperados, resultando na emergência do plano de ação da Seduc para 2020, que não foi executado por conta da eclosão da pandemia de Covid-19.

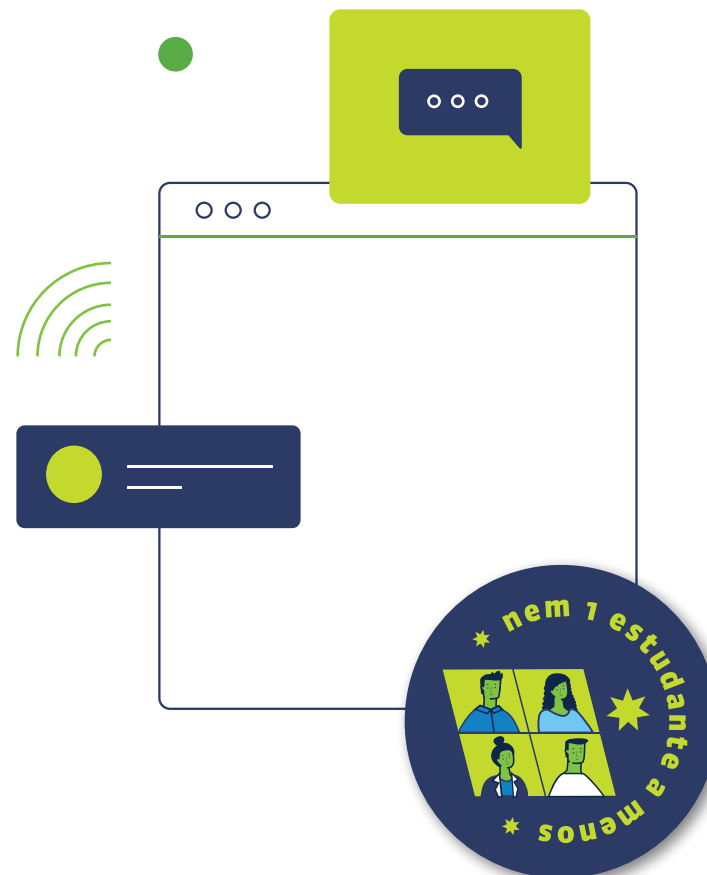


Comitês de Governança



No âmbito estratégico, foram realizados cinco Comitês de Governança do Jovem de Futuro. O primeiro ocorreu em janeiro, de forma presencial, para análise do Circuito de Gestão em 2019, leitura analítica do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) 2019 e pactuação de macroações para o ano vigente. Nas quatro reuniões subsequentes, ocorridas em abril, julho, novembro e dezembro, de forma remota, foram abordadas temáticas estratégicas para a implementação do Jovem de Futuro no Ceará no contexto da crise instaurada pela pandemia da Covid-19.

As reuniões do Comitê Operacional, em geral, com periodicidade quinzenal, se desenvolveram como espaço de reflexão e tomada de decisão a partir da análise de dados e informações sobre a realidade das Credes/SEFOR e suas escolas no que tange à implementação do Circuito de Gestão no período de suspensão das aulas presenciais, entre março e dezembro.

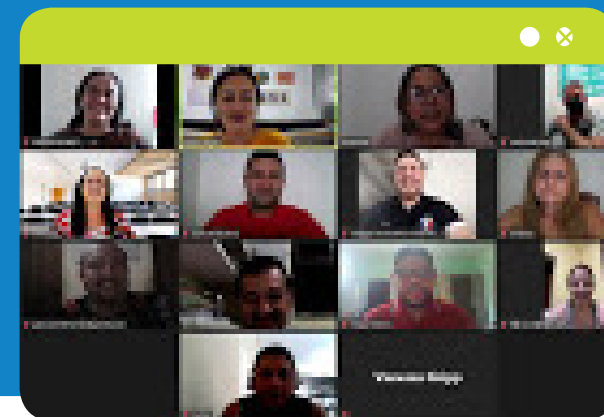




Formação



As ações planejadas e realizadas no Ceará tiveram como princípio o desenvolvimento e o aprimoramento de competências dos públicos, com formatação e adequações necessárias para oportunizar apropriação de repertórios compostos de concepção e métodos para incidir em aspectos estruturantes do trabalho educacional.



Curso de Liderança e Gestão Escolar em Tempos de Crise

Com o advento da pandemia e de toda a crise gerada a partir da suspensão das aulas, foi desenvolvido o Curso de Liderança e Gestão Escolar em Tempos de Crise. Trata-se de uma ação formativa desenvolvida e customizada a partir da atuação conjunta entre Instituto Unibanco e Seduc, em parceria com a Universidade Diego Portales, do Chile, Instituto Singularidades e Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Moral (GEPEM), da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

O curso teve duração de três meses, com carga horária de 45 horas. Seu principal objetivo foi ampliar os conhecimentos e competências de liderança dos gestores de modo que estejam ainda mais preparados para lidar com as diversas dimensões da gestão, sobretudo considerando as exigências impostas pela crise. Foram mais de 2.100 gestores inscritos das redes estadual e municipal.

Liderança na Gestão Pedagógica | Gestão...
GESTÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA
EM TEMPOS DE CRISE

**LIDERANÇA NA GESTÃO
PEDAGÓGICA**

**07
OUT
16h**

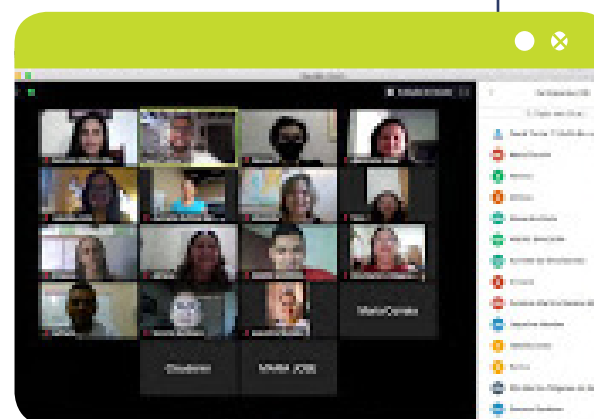
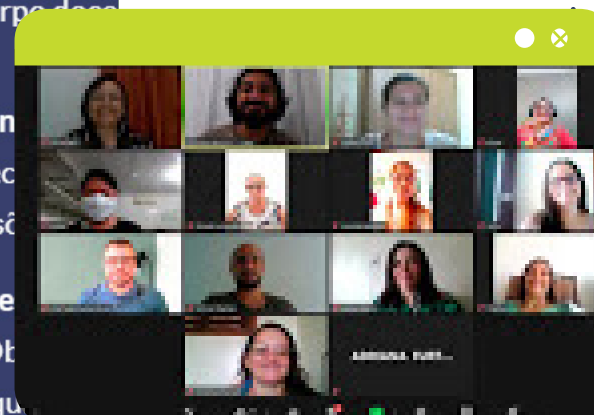
Alexandre Schneider, Érika Cruz, Diego Silva, Daniela Arai

6.736 visualizações (04/11)

Esta ação formativa se configura como mais uma das soluções do Instituto Unibanco voltadas para o fortalecimento da gestão, com foco no desenvolvimento de uma competência-chave para que a gestão possa ser realizada de forma efetiva. Esta inovação na formulação e oferta do curso Liderança e Gestão em Tempos de Crise abarcou novas concepções teórico-conceituais e incluiu na trilha de aprendizagem aspectos metodológicos contemporâneos, oportunizando novos aprendizados a partir das práticas.

Josane Silva
falar Érica
Vânia, calm
coração en
corpo de

Jon
nec
visô
Ale
"Ob
riqu
humanos e





Registro de Facilitações
Gráficas: Lucas Fontana

Mobilização

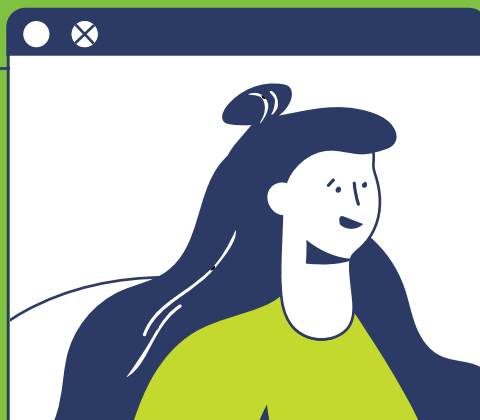
Ao longo de todo o ano, as equipes do Instituto Unibanco e da Seduc atuaram de forma conjunta para mobilizar a comunidade escolar no enfrentamento dos desafios que se impuseram.

Esta agenda de mobilização foi intensificada no último trimestre de 2020, com a realização de algumas campanhas. Algumas delas foram:

- Customização do SIGAE a partir da repactuação de funcionamento do Circuito de Gestão;
- Curso de Liderança e Gestão em Tempos de Crise;
- Seminário DoCEntes.

O acompanhamento e a verificação dos resultados como parte do gerenciamento das ações criaram a necessidade de produção de peças de comunicação sob demanda. A interação e acompanhamento constantes fizeram emergir processos dinâmicos e a concepção de alternativas para promover o engajamento de interlocutores, sobretudo em um momento de crise e de agendas concomitantes.

Vale destacar também a participação da equipe de mobilização do território na concepção, planejamento e realização dos webinários Gestão em Tempos de Crise, desenvolvidos e realizados pelo Instituto Unibanco junto aos estados parceiros do Jovem de Futuro, que contaram com importantes participações de personagens estratégicos do Ceará em diversas edições.





Assessoria Técnica

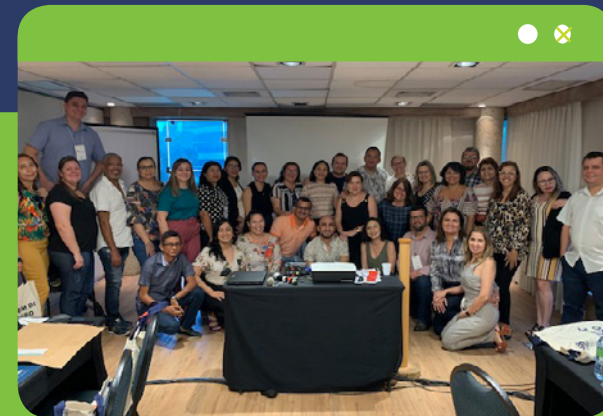
A assessoria técnica ganhou especial relevância em 2020 em função da crise deflagrada com a pandemia, que acarretou não somente a suspensão de atividades presenciais nas escolas, mas todo um novo contexto vivenciado no estado do Ceará.

As ações em destaque neste âmbito foram:

- O encontro do Fortalecimento da Ação dos Coordenadores Escolares (FACE), envolvendo cerca de 115 pessoas entre coordenadores escolares (formadores), representantes das regionais e secretaria, com ativação de uma comunidade de práticas;
- Encontro formativo dos superintendentes escolares, que teve como objetivo o fortalecimento das práticas desses atores, a partir da experiência com a implementação e o acompanhamento do Circuito de Gestão. Este momento envolveu cerca de 120 profissionais, com ativação de quatro comunidades de práticas.

As comunidades de práticas propõem a inserção de uma camada reflexiva sobre a prática no Circuito de Gestão e possibilidades de fortalecimento das práticas a partir de espaços de trocas e análises.

Com a pandemia, o funcionamento da política educacional se remodelou, com maior autonomia estabelecida com as Credes/SEFOR e com a reconfiguração do órgão central a partir deste necessário novo modus operandi. Assim, o Circuito de Gestão também precisou se renovar. Nesse contexto se deu a elaboração, juntamente com a Secretaria, de dois roteiros de replanejamento, um para as Credes/SEFOR e outro para as escolas, para apoiar na priorização de ações para o segundo semestre.



Essa produção partiu da análise conjunta dos planos de ação das escolas e regionais elaborados no início do ano letivo e dos Planos de Atividades Domiciliares (PADs), orientadores no período de suspensão das atividades presenciais. Foram observadas evidências de tudo o que foi possível implementar no período de suspensão das atividades presenciais, identificando aprendizados que poderiam subsidiar a produção na construção dos repertórios.

A proposta de articular as experiências desses dois momentos para reorientar o planejamento no segundo semestre constituiu uma oportunidade para a rede aprimorar e ampliar as estratégias de ação, dada a perspectiva de emergência de um ensino híbrido.

Outra atividade de destaque foi o apoio técnico para o desenvolvimento do planejamento tático para o ano letivo de 2021, iniciado em novembro de 2020. Foram coconstruídos dois seminários, um ainda em novembro e o outro em dezembro, para o mapeamento de oportunidades, levantamento de necessidades e potências, abordando temáticas estratégicas como a atuação em rede, currículo, marcos de gestão, avaliação e formação, com o resgate da trajetória e conquistas na política educacional e a abordagem sobre tendências e perspectivas.



Monitoramento



Neste sentido, é importante destacar o trabalho de levantamento de dados e informações, a partir do grupo de trabalho de indicadores e manutenção dos vínculos do Gabinete de Crise, para elaboração de uma proposta de monitoramento com o objetivo de desenvolver um sistema de indicadores de execução, acompanhamento de produtos e resultados. Essa proposta se deu na perspectiva de apoiar a Secretaria, colocando à disposição dela uma base de dados com informações sobre os estudantes, professores e servidores em geral para a tomada de decisões no cenário da pandemia.

Outro destaque foi a colaboração no desenvolvimento da campanha das escolas focalizadas, com participação ativa na definição dos critérios de classificação das escolas e elaboração de boletins informativos (físico e digital) para todas as escolas do Jovem de Futuro. A proposta da campanha foi de identificar as escolas cujos dados educacionais apontam para maior risco de abandono e evasão e oferecer melhor acompanhamento por parte das regionais e da Secretaria em 2020, com perspectiva de continuidade desse apoio personalizado em 2021.

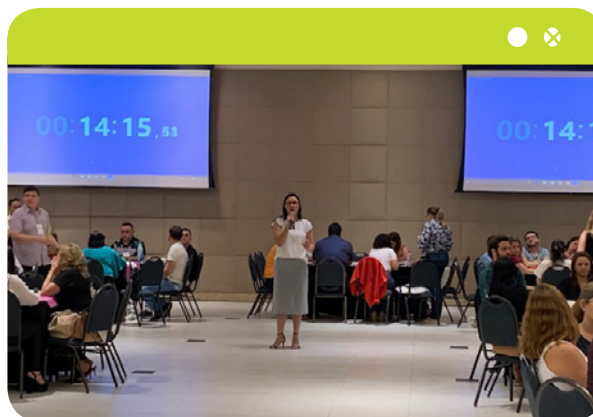
Sistemas



A implementação do Circuito de Gestão pressupõe a utilização de um sistema digital para registro e monitoramento das ações implementadas no processo de gestão educacional. Em 2020, a principal ferramenta de sistematização da implementação, o Sistema de Gestão de Projetos (SGP), passou por um processo de aprimoramento a partir dos feedbacks dos gestores escolares, das regionais e Secretarias, resultando na cocriação de uma nova plataforma, o Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE).

O SIGAE foi importante para consolidar as ações planejadas no início do ano letivo, auxiliar a gestão na recondução das propostas para o período de suspensão das atividades presenciais e, sobretudo, manter a memória das ações priorizadas em 2020, ainda que nem todas tenham sido executadas em função da pandemia.

No Ceará, o SIGAE passou por mudanças para atender aos novos requisitos da gestão educacional no cenário da crise sanitária. A customização incluiu uma etapa de replanejamento e ampliou o espectro do cadastro de ações, antes orientado apenas pelos indicadores do Ideb, passando



a dialogar também com as diretrizes e objetivos estratégicos da Seduc.

Para fortalecer a implementação do SIGAE, foram realizadas duas formações para uso do sistema, a fim de instrumentalizar os profissionais que acompanham e monitoram a implementação do Circuito de Gestão na rede educacional. Para subsidiar esses técnicos e diretores no acesso ao SIGAE, foram elaborados tutoriais do sistema, tanto na versão pré-pandemia como para a fase em que passou por modificações.



Outra novidade foi o desenvolvimento e ancoragem ao Jovem de Futuro no Ceará da plataforma Foco Aprendizagem. Sua criação se deu na perspectiva de apoiar o trabalho pedagógico da rede a partir da consolidação dos dados de avaliações externas, da disponibilização de um conjunto de evidências de aprendizagem e da oferta de devolutivas no nível das habilidades. O módulo pode ser acessado pelo Sigae.



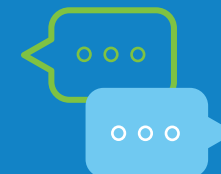
Produção de conhecimento



A equipe de implementação do Jovem de Futuro no Ceará se dedicou à produção de um ensaio sobre a implementação do Circuito de Gestão no contexto da pandemia. O documento aborda os aprendizados advindos das práticas de implementação sob a ótica avaliativa das metodologias, processos e produtos disponibilizados ao estado para fortalecimento das estratégias de gestão a partir da instauração da Sala de Gerenciamento de Crise e customizações realizadas para atender às necessidades identificadas.

O ensaio contempla informações sobre o contexto da pandemia e aprofunda três principais aspectos inerentes às ações realizadas no âmbito da gestão em tempos de crise:

- A assessoria técnica ao plano da Secretaria e o trabalho realizado em parceria com o corpo técnico da Seduc para gerar influência na elaboração e qualificação do plano;
- Cocriação na definição dos protocolos para regionais e escola;
- Adequações no SIGAE para garantir a inserção de informações nas etapas de replanejamento, execução, monitoramento e avaliação em consonância com os objetivos estratégicos definidos para o plano da Secretaria e com as dimensões definidas para a classificação de ações.

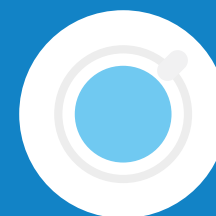
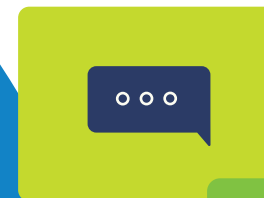




O ensaio destaca os desafios e oportunidades para 2021, sinalizando os campos problemáticos e de maior potencial de atuação para o novo ano. As experiências vivenciadas no contexto da pandemia e, em especial, no apoio da superintendência escolar aos gestores do Ceará durante a implantação do ensino remoto, também se apresentaram como um campo profícuo à produção de conhecimento, considerando as iniciativas desenvolvidas por gestores das regionais de ensino. Sobre tudo no que está relacionado à importância do suporte técnico, orientação e apoio pedagógico para a atuação dos gestores no processo de organização, acompanhamento e

alinhamento das ações da escola no período de implementação do plano de atividades domiciliares.

Uma ação de sistematização destas soluções geradas pelos diversos interlocutores da política educacional foi realizada pela Seduc e alguns parceiros, inclusive o Instituto Unibanco, e resultou na publicação de três volumes da série intitulada “Educação na Pandemia”.



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

A proposta de implementação do Circuito de Gestão em 2020 foi desenhada a partir do acúmulo de experiências e, principalmente, pelo maior e mais reflexivo conhecimento do contexto das escolas e Credes/SEFOR, com a identificação clara dos principais desafios e expectativas em termos de gestão e resultados de aprendizagem.

Assim, foram agregados aos protocolos de metas e planejamento do Circuito de Gestão conteúdos adicionais, com novas formas de abordagem e ferramentas, como devolutivas pedagógicas e de planos de ação, na perspectiva de adensar a qualidade de cada uma dessas etapas e impactar com mais assertividade na melhoria contínua da gestão escolar e educacional.



A consolidação dessas novas proposições foi entregue às regionais e escolas como roteiros complementares aos protocolos de metas e planejamento ainda no início do ano.

Para subsidiar as regionais e escolas na implementação desses roteiros, foram elaborados materiais de apoio, como apresentações orientadoras e formulários para sistematização das reflexões e encaminhamentos para as reuniões de trabalho e visitas técnicas. Entretanto, com o contexto pandêmico marcado pela grande incerteza e alta complexidade, foi exigida a ressignificação das soluções propostas e a criação de opções capazes de sustentar a implementação do método.

A experiência gerou aprendizados e oportunidades para o desenvolvimento de protocolos do Circuito de Gestão articulados com a elaboração dos roteiros de replanejamento. Em decorrência dessa produção, dos objetivos estratégicos definidos no plano de ação da Secretaria a partir do contexto de crise e do trabalho realizado no âmbito da Sala de Gerenciamento de Crise, o SIGAE passou por um processo de ajuste nos indicadores de resultados e na definição das etapas do Circuito de Gestão. Essa mudança buscou atender às exigências do contexto, com as instâncias propondo ações mais conectadas aos desafios da rede e de acordo com as condições disponíveis para acompanhamento da implementação.

Na prática, as três rolagens planejadas do Circuito de Gestão se compactaram em uma única, com foco na organização dos processos de gestão nas instâncias e na conquista dos objetivos pactuados em rede por meio do plano de retomada.

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: atuação no Ceará

A gestão da crise no Ceará destacou-se pela rápida e responsável reação frente ao cenário instaurado diante da pandemia. A decisão de estabelecer uma comunicação com a rede de escolas, articulada com o Sindicato dos Professores do Estado do Ceará e o Conselho Estadual de Educação, possibilitou um caminho mais seguro nas decisões tomadas e nas diretrizes estabelecidas.

Diante dessa nova realidade, o Instituto Unibanco apresentou à Seduc uma estratégia de gestão para apoiar as ações que já estavam em curso no contexto da pandemia e também as futuras. Este apoio se consolidou na implementação da Sala de Gerenciamento de Crise, um espaço

de trabalho e reuniões sistemáticas, com diversos interlocutores da rede, com o objetivo de contribuir com a secretaria na implementação, aprimoramento e organização de processos e informações no contexto de crise.

A experiência da Sala de Gerenciamento de Crise se deu a partir da realização de encontros semanais nos meses de maio a julho, contando com, em média, 60 participantes a cada reunião. As discussões realizadas na sala se desdobravam no espaço semanal do comitê executivo da Seduc, composto pelos coordenadores das Credes/SEFOR, que compartilhavam as informações e orientações com sua rede de escolas, nas respectivas regionais em que atuam.

O trabalho da Sala de Gerenciamento de Crise resultou na elaboração do plano de retomada das atividades, amplamente debatido e construído por gestores escolares, estudantes, famílias e regionais, por meio de comitês setoriais. No plano estão contidas dimensões de gestão que estruturam a arquitetura de avanço sobre a crise, com objetivos estratégicos e resultados esperados.



Gestão de Crise na Educação:

Operacionalização do Trabalho



É importante ressaltar que, no Ceará, a implementação e a operação da Sala de Gerenciamento de Crise se deram a partir das dimensões de gestão e em consonância com as ações e iniciativas em curso no estado para mitigar os efeitos da crise e para a garantia da aprendizagem dos estudantes. Esta é uma importante diferenciação em relação à metodologia de trabalho desenvolvida e proposta pelo IU, bem como ao caminho percorrido pelos demais estados parceiros do IU na implementação do Jovem de Futuro.

As etapas percorridas para a implementação da Sala de Gerenciamento de Crise cearense contemplaram os sete passos abaixo, que englobam a apresentação, a validação e a

realização de exercícios reflexivos com a adoção de instrumentais como parte da metodologia desenvolvida:

- 1. Apresentação e validação da proposta;**
- 2. Análise da consistência da estrutura da secretaria para lidar com a crise;**
- 3. Mapa de riscos e problemas, por dimensões de gestão;**
- 4. Matriz de impacto e probabilidade dos riscos;**
- 5. Análise de cenários para o contexto de retomada;**
- 6. Definição dos referenciais estratégicos para o plano de retomada;**
- 7. Refinamento para definição dos referenciais estratégicos para o plano de retomada.**

Para implementação das atividades remotas, foram elaboradas diretrizes pela Seduc para a construção de um Plano de Atividades Domiciliares (PAD) pelas escolas, foi adotada a ampliação do portfólio de plataformas digitais do estado (Aluno Online e Professor Online) e foram disponibilizadas plataformas parceiras (Google Classroom, etc.). Também foi implementado o regime especial de aulas remotas, que contou com videoaulas na internet e TV aberta (com interação com professor), além de salas de aula virtuais na internet.

Em relação ao planejamento pedagógico, houve a elaboração e disseminação do guia de apoio aos estudos domiciliares e, por meio do programa Foco na Aprendizagem, foram promovidas ações formativas voltadas aos docentes. Foi neste contexto que se deu o passo 1, com seu aceite e pronta implementação.

No que se refere ao monitoramento, foi estabelecido o papel central e estratégico das regionais de ensino no acompanhamento dos respectivos grupos de escolas em relação ao acesso e utilização das ferramentas digitais. No escopo do passo 2, de análise da consistência da estrutura da Secretaria para lidar com a crise, a partir do preenchimento de um



formulário desenvolvido pelo Instituto Unibanco, houve a verificação de questões relacionadas à estratégia de atuação, à estrutura central, aos fluxos de trabalho, processos e rotinas, além de aspectos sobre o monitoramento e acompanhamento das ações.

Para o passo 3, de cocriação do mapa de riscos e problemas do sistema cearense, observou-se a descrição de 127 itens editados de modo colaborativo, divididos em cinco dimensões:

- 1. Governança;**
- 2. Pedagógico;**
- 3. Vulnerabilidades e segurança sanitária;**
- 4. Gestão de Pessoas;**
- 5. Administrativo-Financeiro.**

Para a elaboração da matriz de probabilidade e impacto (passo 4), houve a identificação e a validação dos fatores que poderiam ser classificados como riscos ou oportunidades, sempre a partir da eliminação de riscos que não dialogam com a realidade do Ceará.

O passo 5, que consistiu na proposição de um cenário mais plausível de retomada a partir das combinações das possibilidades analisadas, foi feita a classificação em relação ao impacto e à probabilidade relacionados aos problemas e riscos mapeados.

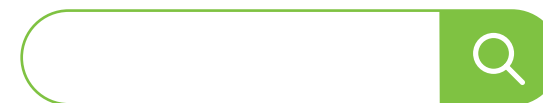
Na sexta etapa, de definição dos referenciais estratégicos para o plano de retomada, houve a definição e pactuação dos objetivos estratégicos, bem como dos resultados esperados da primeira fase da retomada. Como fruto deste processo de cocriação, foram elencadas as premissas, objetivos e resultados esperados.

No refinamento para definição dos referenciais estratégicos para o plano de retomada (passo 7), houve a elaboração de macroações, a determinação da linha editorial do plano e a consolidação da esteira de comunicação. Como fruto deste processo, o plano de retomada teve sua versão inicial desenvolvida. Além disso, destaca-se a elaboração das notas técnicas, normativas e diretrizes para operacionalizar as ações inerentes à retomada. Por fim, houve a elaboração do plano de comunicação a partir do apoio técnico e aporte especializado, construindo novas relações e fluxos de trabalho entre as equipes de comunicação da Seduc e do Instituto Unibanco. A comunicação passou a ocupar um lugar mais estratégico com este processo, seja em razão da necessidade de veiculação de informações procedimentais, seja em função dos aspectos relacionados à interação, manutenção de vínculos ou associados às produções, ações e processos para garantir



a mobilização e o engajamento dos atores envolvidos na implementação da política educacional do Ceará.

É importante destacar o caráter de organicidade e autonomia na constituição e implementação das frentes de cocriação da Sala de Gerenciamento de Crise, que acompanharam o mapeamento de necessidades e foram sendo implementadas de acordo com as possibilidades de produção e constituição dos processos de trabalho, considerando a realidade local e os recursos disponíveis (humanos e materiais), a partir das dimensões de gestão.



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 a 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 pelo 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

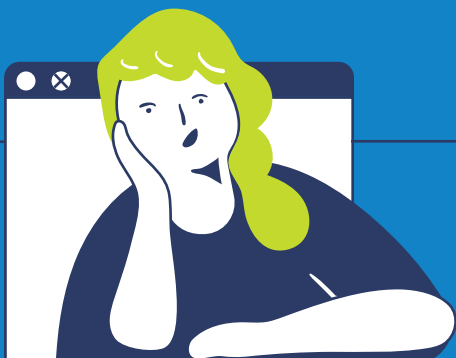
Data: 02 de setembro

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).

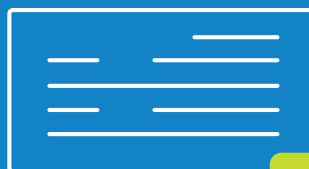
Com base em dados governamentais, foram identificadas as famílias com renda de até meio salário mínimo para serem beneficiadas com kits de alimentação e higiene, além de transferência de renda, entre outras ações. As parcerias foram firmadas com organizações reconhecidas nas comunidades em que atuam 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

Perspectivas para 2021 no Ceará

Considerando que as tendências apontam 2021 como um período de extensão da pandemia, gerando possíveis aprofundamentos das desigualdades educacionais, é importante ter em vista que os desafios enfrentados em 2020 se perpetuarão, intensificando o campo problemático e as necessidades e oportunidades de adensamento no campo técnico da parceria.

O Circuito de Gestão pretende seguir na perspectiva de uma maior incidência sobre a sustentabilidade do método e de seus microprocessos na rede. Para 2021, são previstos investimentos no aprimoramento e na solidificação de processos que atravessam as práticas da gestão para, acima de tudo, possibilitar avanços cada vez mais sustentáveis.

Tomando como base os aprendizados acumulados com a trajetória percorrida em 2020, as tendências mapeadas nas discussões realizadas em conjunto com as equipes da Seduc e os desafios institucionais que se apresentam, é possível apontar alguns destaques para a atuação em 2021:

- 1) Intensificação da agenda de gestão para a promoção da equidade, principalmente a racial, a partir do fortalecimento do uso de evidências para possibilitar maior robustez e transversalidade desta agenda;
- 2) Fortalecimento do eixo de monitoramento, com ampliação de estratégias de acompanhamento dos dados de fluxo e aprendizagem a partir das ferramentas disponíveis na Secretaria e no Instituto Unibanco, considerando as perspectivas e necessidades relacionadas ao abandono e evasão gerados com a pandemia;
- 3) Ampliação e evolução na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para a educação, sob uma perspectiva de educomunicação, considerando a produção, os avanços e a centralidade das TICs para a garantia da aprendizagem dos estudantes e para promover o engajamento e a ampliação da atuação em rede.



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
Elizabete 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 Merigete 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 Penko 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 da Educação do Estado do Ceará (SEDUC)

Eliana Nunes Estrela
Secretária da Educação

Rogers Vasconcelos Mendes
Secretário Executivo de Ensino Médio e da Educação Profissional

Jussara Luna Batista
Secretária Executiva de Gestão Pedagógica

Márcio Pereira de Brito
Secretário Executivo de Cooperação com os Municípios

Carlos Augusto da Costa Monteiro
Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna

Maria Elizabete de Araújo
Assessora Especial do Gabinete

Iane Terceiro Nobre
Coordenadora de Gestão Pedagógica do Ensino Médio

Ana Gardennya Linard Sírío Oliveira
Coordenadora de Educação em Tempo Integral

Rodolfo Sena da Penha
Coordenador de Educação Profissional

Gilgleane Silva do Carmo
Coordenadora de Protagonismo Estudantil

Nohemy Rezende Ibanez
Coordenadora de Diversidade e Inclusão Educacional

Vagna Brito de Lima
Coordenadora de Formação Docente e Educação a Distância

Kelem Carla Santos de Freitas
Coordenadora de Avaliação e Desenvolvimento
Escolar para Resultados de Aprendizagem

Coordenadora de Comunicação
Julianna da Silva Sampaio

