

**INSTITUTO
UNIBANCO**

JOVEM DE FUTURO



RIO GRANDE DO NORTE

GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO,
DA CULTURA, DO ESPORTE E DO LAZER – SEEC



Relatório
de atividades

Jovem de Futuro 2020

Rio Grande do Norte



INSTITUTO
UNIBANCO

JOVEM DE FUTURO



RIO GRANDE DO NORTE
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO,
DA CULTURA, DO ESPORTE E DO LAZER – SEEC

Linha do tempo 2020

Janeiro

- 10/01** - 1º Comitê Tático
- 21/01** - 1º Comitê Operacional
- 27/01** - Reunião com a CORE e GPD
- 28/01** - Reunião de Trabalho (RT) - Metas Secretaria
- 29/01** - Reunião de Gestão Integrada (RGI) Secretaria - Regionais
- 31/01** - Reunião Operacional - Grupo de Gestão e Articulação - Proposta de Integração

Fevereiro

- 05/02** - Semana Pedagógica de Macau
- 07/02** - Semana Pedagógica de Mossoró
- 07/02** - Semana Pedagógica de João Câmara
- 07/02** - Semana Pedagógica de Ceará-Mirim
- 13/02** - Reunião Operacional - Grupo de Gestão e Articulação - Proposta de Integração
- 18 e 19/02** - Formação de regionais em Metas e Planejamento + Plataforma Foco
- 24/02** - 2º Comitê Tático
- 27/02** - Reunião com o Grupo de Gestão e Articulação



RGI Secretaria RN

Março

- 02/03** - Reunião com o Grupo de Gestão e Articulação
- 09 a 13/03** - Formação dos Assessores Pedagógicos em Metas e Planejamento + Plataforma Foco
- 20/03** - Reunião Operacional - Grupo de Gestão e Articulação - Proposta de Integração
- 26/03** - Reunião Operacional - Grupo de Gestão e Articulação - Proposta de Integração

Maio Abril

- 01/04** - Reunião com o Grupo de Gestão e Articulação/GEPRS
- 24/04** - 1º Comitê de Governança
- 06/05** - 2º Comitê de Governança
- 08/05** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 15/05** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 18/05** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 20/05** - Reunião de governança da Sala de Situação de Crise
- 21/05** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 25/05** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 28/05** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise

Julho

- 01/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 02/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 03/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise

Junho

- 01/06** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 04/06** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 05/06** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 08/06** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 09/06** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 10/06** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 19/06** - 1º Webinar SEEC - Sala de Situação de Crise
- 24/06** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 25/06** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 25/06** - Reunião de governança da Sala de Situação de Crise
- 30/06** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise

Julho

- 06/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 08/07** - Semana Pedagógica de Macau
- 08/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 09/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 13/07** - 1º Workshop SEEC
- 15/07** - Jornada Pedagógica SEEC
- 16/07** - Jornada Pedagógica de Natal
- 20/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 21/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 22/07** - 2º Workshop SEEC
- 23/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 24/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 27/07** - 3º Workshop SEEC
- 28/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 30/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 31/07** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise

Agosto

- 03/08** - Reunião de governança da Sala de Situação de Crise
- 07/08** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 10/08** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 12/08** - 4º Workshop SEEC
- 14/08** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 17/08** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 18/08** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 21/08** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 24/08** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise
- 24/08** - Reunião de governança da Sala de Situação de Crise
- 26/08** - Reunião com a SEEC - Sala de Situação de Crise

Setembro

Início do processo de avaliação para continuidade da parceria entre a SEEC e o Instituto Unibanco

Elaboração

Deusiane das Graças Paiva de Souza
Gabriel Medina de Toledo
Luciano Cristovam dos Santos
Maria Carolina Dysman
Suerda Maria Nogueira do Nascimento

Apoio

Aline Silva Andrade
Cláudio Acácio Souza Dias
Felipe Junio Santos 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

TECERE - Thiago Martins

Diagramação

TECERE - Alice Castro

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 Rio Grande do Norte
- 11 Grandes Números
- 12 Evolução do Ideb

Ações Implementadoras

- 13 Governança
- 17 Formação
- 19 Mobilização
- 19 Assessoria técnica
- 21 Monitoramento
- 22 Sistemas

- 23 Circuito de Gestão: Premissas
- 24 Circuito de Gestão: 2020
- 26 Gestão de Crise na Educação: atuação institucional
- 27 Gestão de Crise na Educação: atuação no Rio Grande do Norte
- 30 Gestão de Crise na Educação: Frentes de Trabalho
- 33 Outras ações
- 37 Perspectivas para 2021
- 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 o 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 secretarias 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.

Registro de Facilitações Gráficas: Lucas Fontana

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 Rio Grande do Norte



O Programa Jovem de Futuro é uma tecnologia educacional com foco no aprimoramento da gestão para o avanço Contínuo da aprendizagem. Desde a sua chegada ao Rio Grande do Norte, em 2017, tem contribuído significativamente para a melhoria dos resultados educacionais do Ensino Médio estadual, fortalecendo a política educacional que está ancorada no Plano Estadual de Educação. O Jovem de Futuro vem colaborando, em especial, junto à dimensão que trata do aumento da qualidade da educação ofertada no Ensino Médio, visando a melhoria das condições de aprendizagem, avaliação e fluxo escolar na rede de ensino.

O desenho de implementação do Jovem de Futuro nos estados prevê um período de oito anos, divididos em três anos de implementação para o avanço contínuo e avaliação de impacto, três anos de consolidação e dois anos de sustentação. Assim, nos anos de 2017 a 2019, o Jovem de Futuro foi implementado em 141 escolas de Ensino Médio da rede estadual, escolhidas

por sorteio. A partir de 2019, foi organizada a expansão do programa para todas as escolas de Ensino Médio da rede, conforme pactuado no primeiro ano de implementação. Dessa forma, o número de escolas atendidas a partir de 2020 chega a 300.

Essa expansão demandou também a ampliação dos profissionais denominados assessores pedagógicos, que são responsáveis por apoiar a gestão das escolas, fazendo um assessoramento pedagógico muito próximo e apoiando a gestão escolar de forma a contribuir com a melhoria da educação ofertada por cada escola. Nos anos de 2017, 2018 e 2019 eram 35 assessores pedagógicos, passando para 88 em 2020.



Pandemia

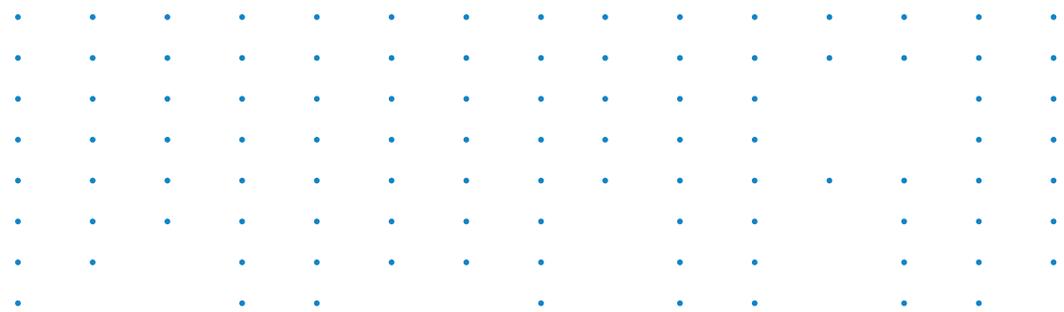


Entretanto, a Secretaria de Estado de Educação do Rio Grande do Norte (SEEC/RN), em razão das determinações governamentais de caráter de emergência de saúde pública, suspendeu as atividades escolares presenciais em suas unidades de ensino no dia 17 de março de 2020, em decorrência da pandemia de Covid-19, com perspectiva de retorno apenas no ano de 2021. Isso exigiu um maior rigor no planejamento para que fosse possível manter o apoio e a assessoria técnica ao estado com a mesma qualidade e esmero dos anos anteriores, sendo o diálogo a principal marca nesse processo.

Assim, tivemos algumas atividades do Circuito de Gestão iniciadas no período pré-pandemia, porém, descontinuadas e replanejadas no período pandêmico, sendo a instituição de uma Sala de Situação de Crise uma ação imediata para tratar as questões do período de crise.



Grandes números



Jovem de Futuro no Rio Grande do Norte 2020

16 Diretorias Regionais
88 Assessores Pedagógicos
300 Escolas
96.890 Estudantes

Ensino Médio no Rio Grande do Norte 2020

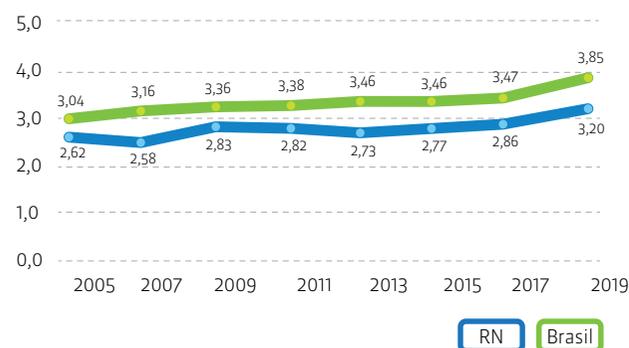
16 Diretorias Regionais
88 Assessores Pedagógicos
301 Escolas
97.300 Estudantes



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, levando o país a alcançar o patamar de 3,85 em 2019. O Rio Grande do Norte, por sua vez, após um salto no biênio 2007-2009, apresentou queda até 2013, quando iniciou uma trajetória de crescimento. No último biênio, o estado deu um importante salto, atingindo o patamar de 3,20.

No indicador de desempenho acadêmico dos alunos (IN), o Rio Grande do Norte apresentou alta no período inicial, seguido por forte queda entre 2009 e 2013. Em 2015, o índice voltou a subir, seguido de pequena queda em 2017 e importante crescimento em 2019, atingindo o patamar de 4,03.



No componente relativo à taxa de aprovação (IP), após período inicial de queda, o estado apresentou ligeiro crescimento até 2013, seguido de pequena queda em 2015 e novo período de crescimento. Vale destacar que ainda há espaço significativo para crescimento desta taxa no estado, atualmente de 0,79.

Seguindo os resultados do Ideb 2019, que explicitam um consistente crescimento do estado, o resultado do IDEA (indicador de educação do Rio Grande do Norte análogo ao Ideb, mas calculado a partir da plataforma SIMAIS) também demonstra melhoria. O estado conseguiu, em 2019, se aproximar muito da meta pactuada no Jovem de Futuro: a meta era de 3,06 e o resultado foi de 3,03 no IDEA.

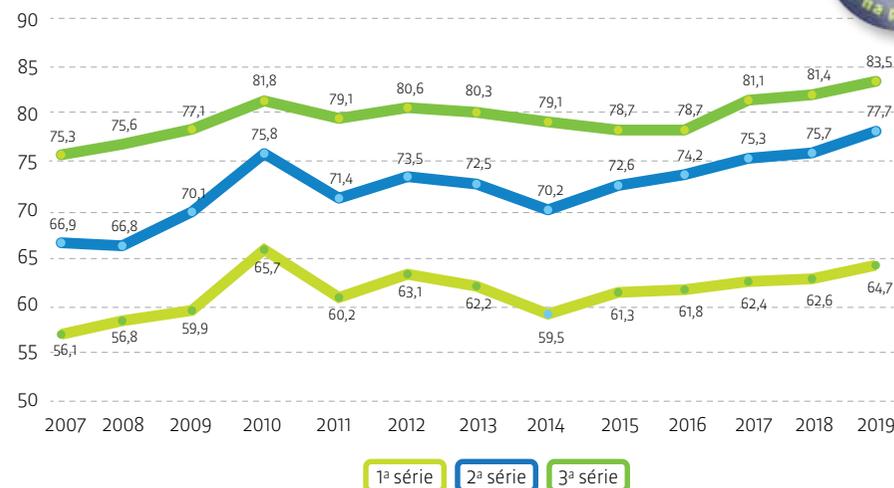
Considerando somente o resultado do IDEA, 29% das escolas atingiram suas metas de 2019 e 9% ficaram a apenas 0,1 ponto da meta, totalizando 38% das escolas batendo as metas ou bem próximas de atingi-las.



Embora ainda haja muitos desafios em relação à melhoria do IP e IN, vemos que a questão da progressão de série entre os estudantes do Ensino Médio (IP) ainda se configura como um grande desafio para a política educacional do estado.

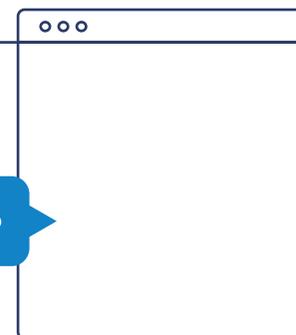
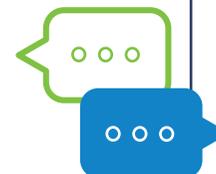
As taxas de aprovação nas três séries do Ensino Médio aumentaram de 2018 para 2019, sendo todos os crescimentos de mais de 2 pontos percentuais e mantendo um padrão de alta que vem ocorrendo desde 2016. Na taxa de aprovação da 2ª e 3ª séries do Ensino Médio, o estado atingiu o maior valor de sua série histórica e, na 1ª série do Ensino Médio, se aproximou deste valor.

A experiência demonstra que ter metas pactuadas e combinadas com a rede e que considerem a melhoria da aprendizagem e do fluxo escolar são fundamentais para orientar os gestores na busca por resultados.



**Ações
implementadoras**

**Governança
aplicada**



Governança é o processo que estabelece uma dinâmica de gestão no nível estratégico e direciona o planejamento e tomada de decisões baseados em uma visão estratégica, orientando os objetivos gerais, as políticas e a prestação de contas à sociedade. Por esse processo são regulados os modos de implementação acerca das atividades pactuadas.

No escopo da parceria do Jovem de Futuro com os estados, o principal pressuposto das ações organizadoras de governança está centrado no encontro sistemático dos tomadores de decisão na Secretaria, para que avancem na implementação do Circuito de Gestão, promovendo um ciclo virtuoso na própria governança interna. No Jovem de Futuro, a governança compõe-se de:

- Pactuação e viabilização: Série de reuniões iniciais para conectar o programa à estratégia de governo e à política educacional; assinatura do Termo de Parceria;
- Grupos tomadores de decisão: Comitês de Governança; Comitês Táticos; Comitês Operacionais.

Nessa composição, o Rio Grande do Norte fez sua primeira pactuação no ano de 2016, renovando-a em 2019 até 2022. A garantia dessa parceria se deu pelas discussões, análises e reflexões promovidas junto aos grupos tomadores de decisão.

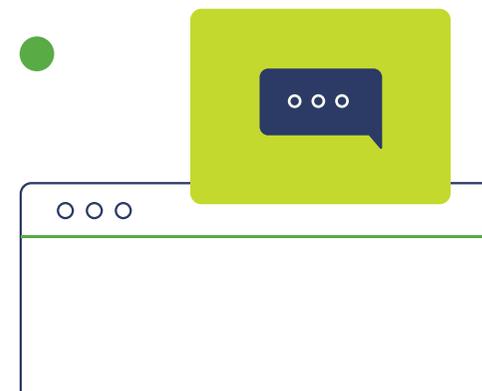


Comitês de Governança



Os Comitês de Governança reúnem as lideranças e equipe técnica da SEEC designadas para a estratégia e gestores do Instituto Unibanco, incluindo o Superintendente. Os encontros são dedicados a análises estratégicas com multiplicidade de pontos de vista, a fim de produzir soluções para os desafios que apresentem riscos aos resultados pactuados, sempre sustentadas pelo rigor das evidências produzidas nos processos de monitoramento e avaliação.

Em 2020, foram realizados quatro Comitês de Governança do Jovem de Futuro, dando sequência ao trabalho iniciado em 2019:



1º Comitê de Governança – 24.04.2020

Todas as reuniões contaram com a participação do Secretário de Estado da Educação, Getúlio Marques, e do Superintendente do Instituto Unibanco, Ricardo Henriques, além da equipe gestora da SEEC e regionais e outros atores importantes para a discussão e análise do objetivo da reunião. Na ocasião, o Instituto Unibanco apresentou a proposta da Sala de Gerenciamento de Crise, por sentir a necessidade de promover suas atividades de forma a otimizar e agilizar a organização e a tomada de decisões da SEEC para o período de pandemia, e também como substituição temporária das atividades do Circuito de Gestão.

2º Comitê de Governança – 06.05.2020

Após análise da proposta, a SEEC adotou a instituição da Sala de Gerenciamento de Crise e passou a denominá-la de Sala de Situação de Crise. A partir desse comitê, todos os demais ocorreram na dinâmica estabelecida pela instituição da Sala de Situação de Crise. Desse modo, as sínteses sobre os demais comitês serão tratadas na seção específica para as atividades pensadas e exercidas junto à Sala.

Comitês Táticos



Em 2020, foram realizados dois Comitês Táticos, dando sequência ao trabalho iniciado em 2019:

1º Comitê Tático - 10.01.2020

Com a expansão do Circuito de Gestão para todas as escolas de Ensino Médio regular, incluindo as profissionais, o ano foi iniciado com a apresentação e a discussão, junto à SEEC, de uma proposta de planejamento com vistas ao oferecimento das condições necessárias para atender esse novo desafio.

Assim, as reflexões realizadas foram em torno de como “rodar” o Circuito de Gestão três vezes no ano e como a Plataforma Foco poderia auxiliar a rede no acompanhamento e planejamento das escolas para melhorar os índices de aprendizagem. A reunião foi finalizada com encaminhamentos para a criação de um grupo de trabalho para mapear, pensar e organizar ações integradoras do planejamento da SEEC.



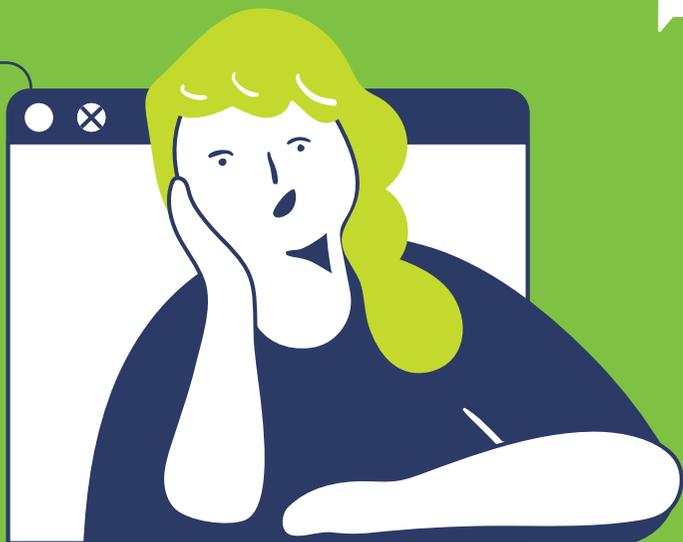
2º Comitê Tático - 14.01.2020

Teve como objetivo dar continuidade às discussões do comitê anterior, com a análise do status da implementação da Plataforma Foco, definição de novos assessores pedagógicos para as escolas e apresentação da proposta de cronograma para o Jovem de Futuro 2020.

Ficou acordado que a SEEC iria instituir um grupo de trabalho para estudar e elaborar um documento sobre o papel do Assessor Pedagógico e sobre a quantidade de escolas que por ele devem ser acompanhadas, com base no porte e na complexidade de cada uma delas. Além disso, a SEEC também ficou responsável por analisar a proposta de cronograma do Jovem de Futuro para o fechamento das datas e número de visitas técnicas a serem realizadas.



Comitê Operacional



1º Comitê Operacional – 21.01.2020

Teve o objetivo de iniciar o processo de planejamento da Subcoordenadoria de Ensino Médio (Suem). Foram discutidos o papel do Assessor Pedagógico junto às escolas, o funcionamento das regionais e a necessidade de integração entre as ações do Ensino Médio para minimizar choques das ações propostas pela Suem, a exemplo das formações oferecidas pelo Jovem de Futuro e o Tempo Integral.





Formação



Considerando a ampliação de escopo do Jovem de Futuro no Rio Grande do Norte, com aumento do número de escolas e, conseqüentemente, de profissionais que precisam dominar a metodologia do programa, o ano foi iniciado com formação para dois públicos: os diretores e coordenadores pedagógicos das regionais e os Assessores Pedagógicos.

Destaca-se que boa parte dos diretores de regionais havia assumido o cargo no início do ano e, portanto, ainda não havia tido contato com a metodologia. Já o grupo dos Assessores Pedagógicos teve um crescimento substantivo com a ampliação do número de escolas, logo, era necessário formar todo o grupo no método proposto, de modo a tornar possíveis as Visitas Técnicas (VTs) nas escolas. Além disso, ambos os protocolos haviam passado por processo de revisão, com produção de Roteiros Complementares, o que significa que mesmo os profissionais que já conheciam o método precisavam passar por atualização. Dessa forma, foram realizados os seguintes encontros formativos:



Formação de regionais em Metas e Planejamento + Plataforma Foco

Data: 18 e 19.02.2020

Teve carga-horária de 14 horas e foi realizada presencialmente pela equipe de implementação do Jovem de Futuro no Rio Grande do Norte. O objetivo foi aprimorar os processos de implementação e fortalecimento do Circuito de Gestão. No primeiro dia, o conteúdo foi referente à Plataforma Foco e, no segundo, sobre o Protocolo de Metas e Planejamento e seus Roteiros Complementares.

Participaram do encontro os gestores das 16 Diretorias Regionais de Educação e 11 profissionais da SEEC.



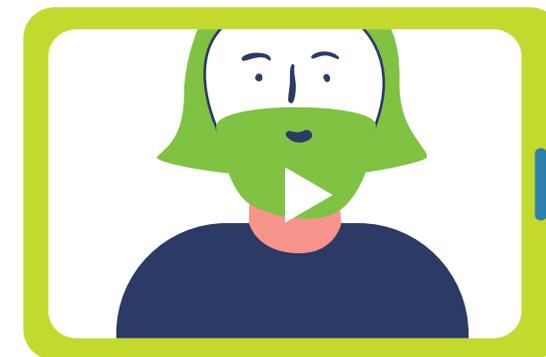
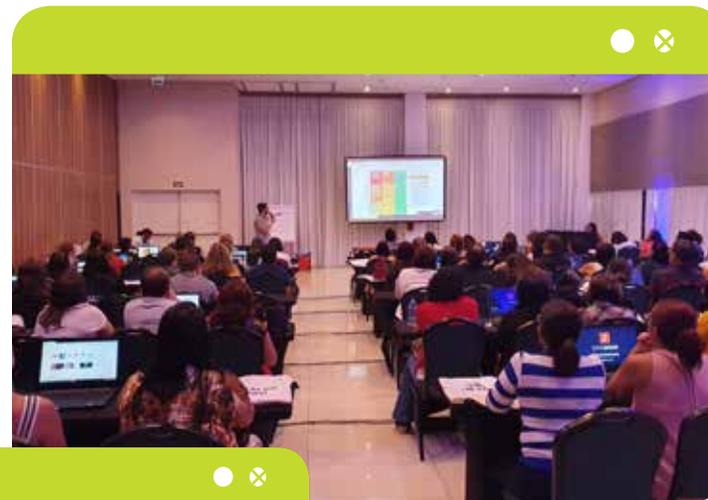
Formação dos Assessores Pedagógicos em Metas e Planejamento + Plataforma Foco

Data: 10 a 13.03.2020

Teve a carga-horária de 30 horas e foi realizada presencialmente pela equipe de implementação do Jovem de Futuro no Rio Grande do Norte. A pedido da SEEC, o dia 09/03 foi dedicado a alinhamentos entre a Secretaria e Assessores Pedagógicos sobre atribuições destes profissionais. O encontro formativo teve início no dia seguinte, 10/03, com os seguintes objetivos:

- Dialogar sobre a implementação do Jovem de Futuro em 2019 e as ações propostas para 2020;
- Apresentar o Jovem de Futuro para os novos Assessores Pedagógicos e gerar apropriação sobre o Circuito de Gestão;
- Gerar apropriação sobre os protocolos de metas e planejamento, bem como de seus roteiros complementares, que orientam as visitas técnicas realizadas pelos Assessores Pedagógicos nessas etapas;
- Instrumentalizar os Assessores Pedagógicos no uso da Plataforma Foco para qualificação do diagnóstico da escola e planejamento de suas ações;
- Instrumentalizar os Assessores Pedagógicos no uso do Sistema de Gestão de Projetos (SGP).

Participaram do encontro 88 Assessores Pedagógicos e equipe técnica da SEEC, totalizando 100 pessoas.



Mobilização

O Instituto Unibanco, na promoção de processos de mobilização, desenvolve junto aos estados parceiros variadas iniciativas. Dentre elas, podemos citar: seminários, workshops, rodas de conversa, formações, entre outros. A realização dessas ações tem como objetivo promover oportunidades de encontros entre os profissionais da rede de educação, possibilitando o diálogo e o compartilhamento de experiências entre os pares. Além disso, busca fortalecer o sentimento de pertencimento e a corresponsabilização entre os atores das diferentes instâncias.

Nesta perspectiva, em 2020 o Instituto Unibanco, por meio de sua equipe do Rio Grande do Norte, participou da abertura das Jornadas Pedagógicas do ano letivo de 2020 em quatro Diretorias Regionais (DIREC):

- DIREC 6 Macau dia 05.02.2020;
- DIREC 12 Mossoró dia 07.02.2020;
- DIREC 16 João Câmara dia 02.02.2020;
- DIREC 5 Ceará-Mirim dia 07.02.2020.

Os temas abordados foram os resultados das avaliações externas (IDEA e Ideb), sendo o foco central das mesas como utilizar pedagogicamente os resultados dessas avaliações na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes.



Estes foram os principais processos de mobilização realizados no período pré-pandemia, visando a manutenção do foco e o engajamento dos parceiros. Os demais ocorrem no período de pandemia e, portanto, estão inseridos nas ações da Sala de Situação de Crise.

Assessoria Técnica

É composta por ações de apoio técnico para instituir o Circuito de Gestão na Secretaria e regionais, para produção de estatísticas necessárias e gerenciamento do sistema de informações do programa. Além disso, gera apoio para implementar ações estratégicas junto à Secretaria com vistas à corresponsabilização dos atores nos resultados, assegurando que as ferramentas e os dados relevantes sejam perpassados para todas as instâncias.

Em razão do processo de universalização do Circuito de Gestão para todas as escolas de Ensino Médio regular, profissionais e de tempo integral da rede estadual, foi necessário criar momentos de estudo entre o Instituto Unibanco, o grupo da Subcoordenadoria de Ensino Médio que conduzia a política das escolas de tempo integral do Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), a Coordenadoria de Regionais (CORE) e a Coordenadoria de Desenvolvimento Escolar (CODESE). Essa iniciativa se deu no intuito de convergir esforços para identificar os pontos consonantes e alinhamentos conceituais, metodológicos e procedimentais existentes em suas estratégias de gestão, com vistas a integrar e potencializar suas tecnologias sociais a serviço da educação pública.



Neste exercício de aproximação entre as metodologias, iniciado ainda em 2019, foi utilizada a abordagem ancorada no Projeto Sinergia, das Secretarias de Estado da Educação do Espírito Santo e de Minas Gerais, que tinha como objetivo a elaboração de um protocolo focado na materialização de uma gestão por meio de um modelo integrado. Assim, os estudos promovidos tiveram como base a busca pela melhoria da Educação Básica e garantia do direito à aprendizagem dos estudantes da rede pública estadual do Rio Grande do Norte.



Como resultado, tivemos a construção de um desenho inicial de como as atividades do Circuito de Gestão possibilitariam a orientação da gestão das escolas de Ensino Médio do estado, independentemente de serem profissionais ou de tempo integral. Embora as discussões referentes ao processo de integração entre a metodologia do Jovem de Futuro com o Tempo Integral tenham iniciado em 2019, a criação do grupo de trabalho para essa atividade foi oficializada por meio do encaminhamento dado no Comitê Operacional realizado no dia 21.01.2020, sendo as demais atividades inerentes à construção dessa proposta trabalhadas nas seguintes reuniões:

31.01 - Reunião Operacional - Grupo de Gestão e Articulação - Proposta de Integração;

13.02 - Reunião Operacional - Grupo de Gestão e Articulação - Proposta de Integração;

20.03 - Reunião Operacional - Grupo de Gestão e Articulação - Proposta de Integração;

26.03 - Reunião Operacional - Grupo de Gestão e Articulação - Proposta de Integração.

Ao longo das reuniões, foram problematizadas situações acerca de como os processos de planejamento e gestão integrados entre os setores da SEEC poderiam fortalecer a política educacional do estado e como protocolos que conciliam a metodologia do Circuito de Gestão e a metodologia do tempo integral poderiam contribuir.

O resultado parcial dessas atividades foi a publicação da Portaria-SEI N° 185, de 05 de maio de 2020, que dispõe sobre as “Atribuições para o trabalho do Assessor Pedagógico” do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências. A publicação dessa normativa foi fruto do processo de discussão promovido pelo grupo de trabalho da proposta de integração do Jovem de Futuro e do Tempo Integral. Um documento macro sobre esse processo, que apresenta diretrizes e protocolos para serem implementados na rede, também teve sua elaboração iniciada. Contudo, em razão do período de suspensão das atividades escolares presenciais, essa atividade foi descontinuada, uma vez que a SEEC teve que centrar todos os seus esforços na organização da oferta de atividades remotas aos estudantes.

Monitoramento



As ações de monitoramento no início de 2020 se concentraram na organização de informações de fluxo e proficiências, analisando os resultados da avaliação externa do RN, o SIMAIS 2019, e as informações de taxas de aprovação, reprovação e abandono advindas do Censo Escolar 2019, para orientar o planejamento e apoiar a gestão da rede, construção de planejamentos, entre outras ações, nas instâncias da SEEC, DIREC e escolas.

Em meados de março de 2020, diante do desafio posto pela crise oriunda da pandemia, as ações de monitoramento obtiveram outra configuração para atender as demandas da rede estadual para garantir o direito à educação e minimizar os impactos da ampliação das desigualdades ocasionadas pela situação de isolamento social, na oferta de atividades educacionais remotas, monitoramento de acessos dos estudantes, entre outros indicadores.

Foram colocadas à disposição da SEEC e sua rede as ferramentas de pesquisa e questionários para apoiar o levantamento de informações e entendimento de como a pandemia afetou a vida dos estudantes e profissionais das escolas nos aspectos de aprendizagem, acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e infraestrutura, questões de saúde

física e emocional, renda e aspectos socioeconômicos, entre outros.

Diante da necessidade de ajustes e reconfiguração do sistema oficial da SEEC, houve a reestruturação da Escola Digital, ambiente virtual de aprendizagem dentro da estrutura do Sistema Integrado de Gestão da Educação - SIGEduc, com ampliação da disponibilização das salas de aula digitais para apoio e realização de atividades educacionais remotas. No entanto, houve uma demanda da frente de monitoramento da Sala de Situação de Crise com o intuito de construir e analisar indicadores para as atividades educacionais remotas propostas, de acessos, correções e entregas de atividades, com a perspectiva de reduzir desigualdades educacionais e chegar ao maior número possível de estudantes em situação de isolamento social.

A partir das análises e indicadores instituídos pela equipe da SEEC na frente de monitoramento, foi proposta a construção do painel de monitoramento de indicadores educacionais e colocado à disposição da gestão da SEEC para melhor organizar os processos de monitoramento e gestão das informações das atividades educacionais remotas.



Sistemas



As ações de apoio e fomento à utilização de sistemas em 2020 se concentraram na difusão dos sistemas de apoio à gestão escolar e educacional, como a Plataforma Foco, o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) e o Sistema Integrado de Gestão da Aprendizagem (SIGAE), e na organização e difusão de informações das proficiências advindas do SIMAIS e de fluxo advindas do Censo Escolar, ambos de 2019. Tudo isso com a perspectiva de apoiar a implementação do Circuito de Gestão nas três instâncias de gestão da SEEC, DIRECs e escolas, principalmente após a ampliação de 141 para 300 escolas de Ensino Médio, Médio Integral, profissionalizantes e mistas.

Contudo, houve uma demanda por formações para os novos usuários dos sistemas. Assim, em cada formação ofertada em 2020, estavam propostos momentos para entendimento, apropriação e uso dos sistemas de informação (plataformas Foco e SGP).

Para o início 2021, estão organizados os processos de tombamento e implementação do SIGAE (Sistema Integrado de Gestão de Aprendizagem), que é um sistema de apoio à gestão que vai ajudar a SEEC, DIRECs e escolas de Ensino Médio e mistas a organizar seus processos de gestão educacional e escolar, através do Circuito de Gestão, com foco em uma gestão para o avanço contínuo entre as instâncias citadas.

O SGP é uma plataforma voltada para o acompanhamento e monitoramento da aprendizagem e fluxo dos estudantes, que está em transição para o SIGAE, que mantém a mesma sistemática de monitoramento do SGP, porém, de uma forma mais moderna, com maior facilidade para utilização pelos usuários e que traz relatórios mais organizados e mais adequados ao monitoramento do Circuito de Gestão.



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

O Circuito de Gestão é uma sequência de ciclos conduzidos de forma participativa, integrando o trabalho das três instâncias administrativas: escolas, regionais e secretaria. Ele permite aos gestores escolares uma visão geral dos processos, possibilitando identificar, com precisão, as causas que dificultam a aprendizagem e, assim, promover ações efetivas para melhores resultados de aprendizagem.

A implementação do Circuito de Gestão proporciona aos gestores o pensamento analítico, uma vez que fomenta a construção de relações de causa e efeito mais próximas dos problemas reais, possibilitando a priorização de problemas e o desenho de ações mais efetivas, que podem ser reorganizadas ao longo do processo. Além disso, os gestores são também líderes e, enquanto tais, precisam mobilizar professores e outros profissionais para que se engajem na resolução dos problemas. Aos poucos, as práticas se tornam mais efetivas e as relações interpessoais são mais pautadas em confiança e altas expectativas, fazendo com que os resultados



acadêmicos se elevem e os estudantes se desenvolvam.

O Circuito de Gestão está organizado em um cronograma trimestral, com perspectiva de que suas ações sejam executadas três vezes durante o ano letivo, de modo a incentivar o acúmulo de conhecimento a partir da experimentação e possibilitar a correção de rotas ao longo do processo de execução. Ele oferece condições aos gestores de se engajar e envolver sua equipe nos processos reflexivos com vistas ao aprimoramento dos planos de ação, aproximando-os de suas equipes e objetivos.

Cabe destacar que esse processo só é possível porque o Circuito de Gestão não prescreve sobre quais problemas a rede ou as escolas devem priorizar, tampouco sobre quais são as melhores ações para seu enfrentamento. Ao contrário, os gestores e suas equipes são estimulados a refletir sobre os problemas e as possíveis causas ao longo do processo instituído. Assim, é permitido que cada uma das instâncias identifique seus problemas

e possa pensar e planejar quais são as melhores estratégias para tentar resolvê-los. Isto se dá por meio da aplicação de protocolos, que são documentos em formato passo a passo, disseminadores de uma sequência articulada de atividades bem definidas. Preveem o uso de indicadores específicos, formulários para registro de informações, roteiros de análise e de atividades, instruções para o uso do sistema de informações, criação de espaços de troca e discussão, além de atividades integradoras com as outras instâncias.

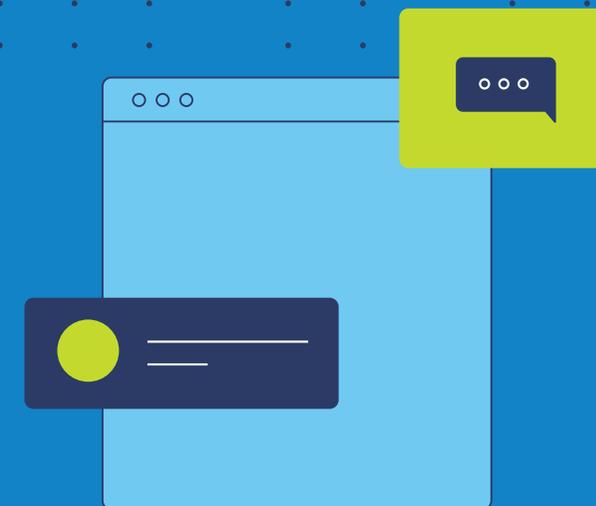
Nesse sentido, esses protocolos reúnem conhecimentos e procedimentos associados a instrumentos de registro espelhados em um Sistema de Gestão de Projetos (SGP), com vistas a instituir processos de trabalho ao mesmo tempo em que possibilitam o aprendizado na prática.

Atualmente, o Circuito de Gestão está sendo implementado em 300 escolas estaduais, nas 16 DIRECs. A implementação do Circuito na SEEC em 2020 teve início em janeiro, antes do início das jornadas pedagógicas e do período letivo, com a etapa de planejamento, visto que as metas que haviam sido projetadas foram mantidas considerando a etapa de compromisso com as metas realizada em junho de 2019, quando a equipe gestora da SEEC estabeleceu as metas para 2019 e 2021.

Circuito de Gestão: 2020 - RN



No Rio Grande do Norte, conforme estava previsto, foram realizadas, no mês de fevereiro, a primeira Reunião de Trabalho (RT) da Secretaria e a Reunião de Gestão Integrada (RGI) entre Secretaria e regionais. A etapa de compromisso com as metas e planejamento foi iniciada na SEEC, porém, não foi possível cumprir a agenda nas três instâncias em razão das datas do processo formativo da dupla gestora das regionais sobre o Protocolo Complementar de Metas e Planejamento (realizado nos dias 18 e 19.02.2020) e da formação dos Assessores Pedagógicos (de 10 a 13.03.2020). Isso fez com que o cronograma tivesse de ser replanejado, com a RT e a RGI das Regionais projetadas para a semana de 16 a 20 de março, período em que foi decretada a suspensão das atividades escolares presenciais na rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte.



Impacto da Covid-19

Com a suspensão das atividades escolares presenciais no dia 17 de março de 2020, os esforços da SEEC foram voltados para planejar e organizar as atividades escolares remotas que seriam oferecidas aos estudantes potiguaras, e o Instituto Unibanco suspendeu as atividades do Circuito de Gestão para apoiar a rede nas novas necessidades.



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 Rio Grande do Norte

A suspensão das aulas decretada em março levou à mobilização de inúmeros esforços das secretarias para garantir a oferta de educação à distância e mitigar a perda de conteúdo que poderia comprometer o ano letivo. Para apoiar as redes parceiras no melhor gerenciamento possível da situação, o Instituto Unibanco constituiu grupos de trabalho para auxiliar na implementação e/ou aprimoramento de um gabinete de crise, que organizasse informações, processos e pessoas nas secretarias e imprimisse maior velocidade e efetividade à tomada de decisão.

Essa reestruturação fez com que o trabalho das equipes da Gerência de Implementação de Projetos (GIP) que atuam nos estados fosse replanejado, uma vez que o planejamento inicial, voltado para a execução do Circuito de Gestão em 2020, foi reconduzido para a execução de ações pensadas por meio da instituição de Gabinetes de Crise. No Rio Grande do Norte, a proposta do Gabinete de Crise foi apresentada em 24 de abril e aprovada em 06 de maio de 2020, passando a ser denominada de Sala de Situação de Crise.

Ciente da necessidade de encontrar formas de mobilização e aproximação entre escola e estudantes, a SEEC fez uso da sala para discutir e propor um plano de ações para minimizar os impactos negativos desse período de isolamento social e a necessidade de criação de estratégias para o enfrentamento à crise causada pela pandemia de Covid-19. Em resposta a esta demanda, a Sala Situação de Crise montou quatro grupos de trabalho (GTs): Pedagógico, Monitoramento, Alimentação/Vulnerabilidade e Comunicação, que realizaram um diagnóstico das atividades que a SEEC já vinha desenvolvendo nesse período de crise para elaboração conjunta do Plano Emergencial da SEEC.

Com a primeira versão do Plano Emergencial em andamento, veio a necessidade de iniciativas focadas no monitoramento do plano e no planejamento da fase de retomada das atividades escolares presenciais e/ou híbridas. Entre as atividades destinadas para o planejamento das aulas, destacamos o webinar e os quatro workshops como ações imprescindíveis para a SEEC planejar e executar ações de mitigação das consequências negativas trazidas pelo período de suspensão das atividades escolares presenciais.

1º Webinar SEEC/Sala de Situação de Crise

Data: 19.06.2020

Foi uma atividade importante para apropriação da metodologia e sensibilização da SEEC acerca da utilização do método proposto para a Sala de Situação de Crise. Neste momento, representantes das Secretarias Estaduais de Educação do Ceará e do Piauí expuseram a maneira como estavam realizando o planejamento para o momento de crise e como a metodologia aportada na parceria com o Instituto Unibanco estava possibilitando tomadas de decisão de forma ágil e participativa.

Estiveram no diálogo os integrantes da Sala de Situação da SEEC, representantes de diversas coordenações da SEEC e representantes de DIRECS.

Esta ação de cooperação entre as três Secretarias Estaduais de Educação contou com a participação de Elizabete Araújo, Assessora Especial da Seduc CE, e de Carlos Alberto Pereira da Silva, Superintendente de Educação Básica da Seduc PI.



O passo seguinte dado pela Sala de Situação de Crise foi organizar o mapa de riscos e problemas, nomeado, no Rio Grande do Norte, como Mapa dos Desafios. Foram quatro oficinas de escuta que envolveram

197 servidores e gestores da educação, levantando os principais desafios urgentes da SEEC e da sua área de atuação. Essas oficinas foram realizadas nos seguintes momentos:



13/07/2020

Setores administrativos e CORE - Jurídico, Subcoordenadoria de Inspeção Escolar (SOINSPE), Assessoria Técnica de Planejamento (ATP), Subcoordenadoria de Avaliação Educacional (SUAVE), Coordenadoria de Finanças (COFIN), Fundo Estadual de Educação (FEE), Coordenadoria de Administração de Pessoal e Recursos Humanos (COAPRH), Gerência de Processamento de Dados (GPD), Coordenadoria de Compras e Patrimônio (CMPS), Subcoordenadoria de Manutenção e Construção Escolar (SCMCE) e Coordenadoria de Órgãos Regionais de Educação (CORE) – 40 participantes

22/07/2020

Setores que compõem a Coordenação Pedagógica – 54 participantes

27/07/2020

Diretorias Regionais de Ensino – 75 participantes

28/07/2020

Subcoordenadoria de Assistência ao Educando (SUASE) e Diretoria Regional de Alimentação Escolar (DRAE) – 28 participantes





Depois disso, a equipe do Instituto Unibanco fez um trabalho de sistematização e organização dos 94 desafios levantados, constituindo três eixos (biossegurança, normativo e pedagógico) com seis categorias (cuidados sanitários e protocolos, vulnerabilidades, recursos humanos, gestão de crise e governança democrática, financeiro e pedagógico), com destaque para os desafios mais citados nos grupos, com o intuito de facilitar a produção de respostas e pensar a priorização.

Em posse desse documento, houve uma rica discussão na Sala de Situação de Crise sobre o plano de retomada, que definiu o escopo, a temporalidade e a abrangência do mesmo. Em termos de escopo, havia uma divisão dos desafios: uma parte se colocava no campo do imediato, relacionado às questões da educação remota e as respostas da paralisação das aulas presenciais, e outra parte se relacionava com as ações necessárias para garantir a volta das aulas em regime híbrido ou presencial. Em termos de temporalidade, foram pensadas ações

emergenciais para 2020 e um planejamento para 2021. E, relacionado à abrangência, era essencial considerar ações em todas as instâncias da rede - órgão central, diretorias, regionais e escolas.

O próximo passo foi a organização de uma atividade para elaborar objetivos e metas esperados a partir dos desafios, com 25 técnicos e gestores da SEEC, envolvendo os diversos setores escutados e divididos nas seis categorias. A discussão foi dividida em três grupos:

Grupo 1 - Currículo e organização pedagógica; Educação Remota

Grupo 2 - Administrativo-financeiro; Retorno da SEEC; RH

Grupo 3 - Governança; Vulnerabilidades

O resultado dessa discussão foi a produção de 7 objetivos com 20 metas. A continuidade da assessoria do Instituto Unibanco incluiria pensar ações para atingir os objetivos e metas, articuladas com as diretrizes produzidas por um comitê

mais amplo, envolvendo entidades da educação, Conselho Estadual de Educação e redes municipais e com os protocolos desenvolvidos pelas Coordenações da SEEC. Contudo, por decisão do gabinete, o trabalho foi suspenso de forma provisória. A opção foi desmontar a Sala de Situação de Crise e reforçar a ação produzida pelo comitê de educação constituído pela Secretaria com outras organizações e redes municipais. Este comitê ficou responsável pela organização do plano de retomada.



Gestão de Crise na Educação: Frentes de Trabalho

Dimensão 1: Monitoramento

Com a suspensão das atividades educacionais presenciais em razão da pandemia, o monitoramento teve que ser repensado para que pudesse apoiar a SEEC nesse novo desafio que é planejar, desenvolver e monitorar atividades educacionais de forma remota. Neste sentido, o monitoramento se dedicou a trabalhar sobre as ofertas de atividades educacionais remotas, acompanhar os acessos dos estudantes a essas atividades, o oferecimento dessas atividades pelos professores da rede, entre outros indicadores.

O novo direcionamento para o monitoramento foi desenhado para dar suporte à SEEC na tomada de decisões.



As informações e análises promovidas estiveram à disposição do Comitê Central da SEEC/Sala de Situação de Crise para apoiar as demais frentes de trabalho (pedagógica e comunicação), por meio da disponibilização de informações, dados e sistemáticas de apoio às iniciativas da SEEC em meio ao período de crise.

Foram colocados à disposição da SEEC e sua rede as ferramentas de pesquisas e questionários para apoiar o levantamento de informações e entendimento de como a pandemia afetou a vida de estudantes e profissionais das escolas, nos aspectos de aprendizagem (pedagógico), acesso às TICs e infraestrutura, questões de saúde física e emocional e outros aspectos do cotidiano.



Dimensão 2: Comunicação

A Frente de Comunicação teve dois objetivos principais: apoiar a estruturação de Plano Estratégico de Comunicação da SEEC e a divulgação interna e externa de ações da própria Secretaria. A estruturação desses dois eixos de atuação estava relacionada à percepção de que era possível conferir maior robustez e alinhamento às ações já desenvolvidas pela Assessoria de Comunicação da SEEC. Para isso, foram desenvolvidas as seguintes ações:

- a) Disponibilização de cards para divulgação, nas redes sociais, das pesquisas e demais iniciativas relacionadas à retomada;
 - b) Apoio na diagramação de boletins informativos internos sobre as ações da SEEC no período de suspensão das atividades presenciais;
 - c) Gravação e edição de vídeos com gestores da SEEC sobre orientações para o período de suspensão das atividades presenciais;
 - d) Realização de uma live e proposta de cronograma de eventos para tratar de assuntos importantes para a rede;
 - e) Organização de Q&A da retomada, ferramenta muito utilizada na assessoria de imprensa para reunir informações importantes sobre determinado assunto e preparar principais porta-vozes;
 - f) Proposta de media training para o Secretário de Educação e mais cinco gestores da SEEC;
 - g) Proposta de criação da identidade visual da retomada.
- O ritmo de desenvolvimento das ações mencionadas esteve sempre vinculado ao andamento da Sala de Situação de Crise, bem como ao tempo de resposta da gestão da SEEC sobre as propostas feitas.





Dimensão 3: Pedagógica

Além das participações nas semanas pedagógicas, houve a realização de cinco workshops com vistas à manutenção do vínculo com os parceiros e para pensar juntos estratégias para atravessar este período tão inesperado. De 14 a 17 de julho, a SEEC, por meio da CODESE, organizou a I Jornada Pedagógica Virtual, que contou com a palestra magna do ex-Ministro da Educação Fernando Haddad. O Instituto Unibanco participou da abertura com a presença de Ricardo Henriques. A governadora Fátima Bezerra e o Secretário de Educação do estado também participaram.

O Instituto Unibanco também foi convidado a participar de algumas atividades formativas organizadas pelas DIRECS nos estados. Foram elas:

- Gabriel Medina participou da jornada na 1ª DIREC sobre os desafios da educação remota; na 9ª DIREC sobre os desafios para a participação dos estudantes; e na 5ª DIREC, junto com Deusiane Paiva, sobre os desafios impostos pela pandemia e o direito à participação do estudante.
- Deusiane Paiva e Carolina Dysman participaram da Jornada Pedagógica da 5ª DIREC (Ceará-Mirim), realizada entre os dias 21 e 23 de julho, em uma mesa sobre os desafios e estratégias para alcance dos estudantes com a educação remota.

Os encontros foram muito positivos para colaborar com a formação e a mobilização de educadores e estudantes nesse momento de profunda crise, com dificuldades nunca antes enfrentadas na educação.



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

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

Confira as novidades da plataforma:

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

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

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

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

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

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

O Observatório de Educação pode ser acessado gratuitamente no endereço:

observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br

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

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

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

...

...

Tema: Desafios das Regionais de Ensino

Data: 29 de julho

Participantes:

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

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



Tema: Desafios da Gestão Pedagógica

Data: 05 de agosto

Participantes:

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

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



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.

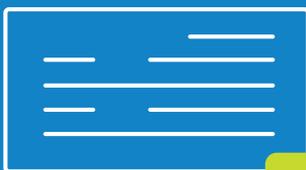
“A partir de evidências, criamos um repertório bastante sólido para aperfeiçoar e gerar mais impacto com o programa ao longo do tempo, com ciclos de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e correção de rotas, que geram impactos no curto, médio e longo prazos”, afirmou Henriques por ocasião 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.

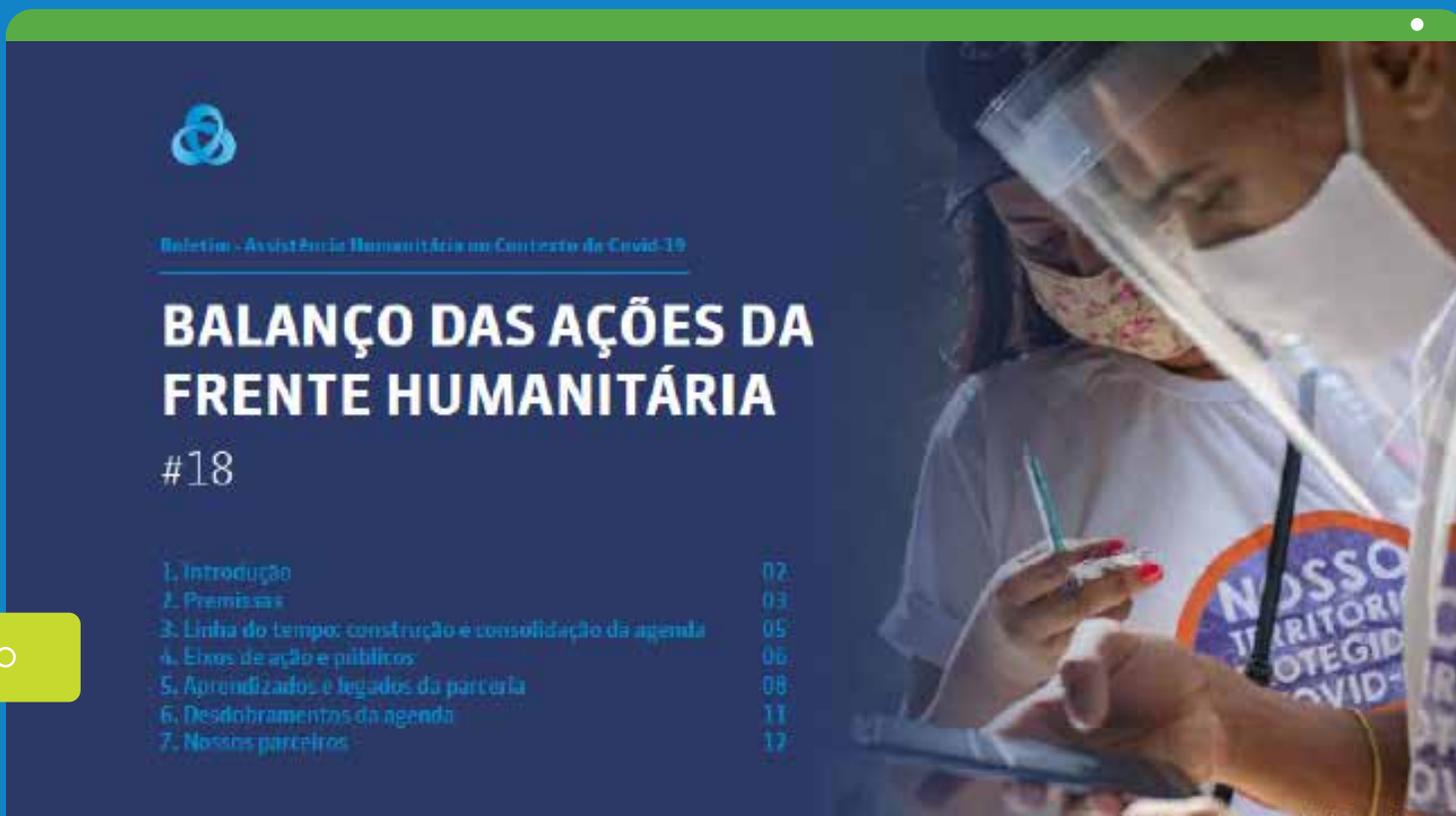


Com cada uma das entidades o Instituto Unibanco construiu um plano de trabalho e realizou um monitoramento contínuo das ações realizadas, o que possibilitou adaptações e, em muitos casos, ampliação do escopo e do público atendido.

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



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



Ano de **trans**
for
mação

Illustration of a woman with blonde hair, wearing a green top, resting her chin on her hand in a thoughtful pose.

Checkmark icon

Message bubble icon

Wi-Fi signal icon

Navigation bar with a yellow circle and lines



2021
vai ser
melhor

Illustration of a woman with dark hair, wearing a white top, smiling.

Message bubble icon

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 Luíza Ferreira de Assis Penna

Antônio Correia de Melo Gois

Beatriz Silva Garcia

Carine dos Santos Nascimento

Carlos Eduardo Alcântara Brandão

Carolina Patrocínia Quiquinato

Carolina Silva Ferreira

Catherine Rojas Merchan

Cláudio Acácio Souza Dias

Clóvis de Almeida Silva

Cristina Aparecida Petri Paiva

Cristina Lohmann Couri

Daniel Carvalho de Oliveira

Daniela Natasha Mendes Arai

Deusiane das Graças Paiva de Souza

Djana Contier Fares

Elisângela Pires de Sousa

Elizabeth Santos Mofacto

Euda Alves Rocha

Fabiana da Silva Bento

Fabiana Hiromi Shinkawa

Fabíola Nascimento Camilo

Felipe Hoch de Proença

Felipe Junio Santos de Souza

Fernanda Akiyama Aoki

Fernanda Arantes e Silva

Flávia Costa Oliveira

Gabriel Guimarães Leite

Gabriel Medina de Toledo

Gabriel Negri Nilson

Gabriela Alves Barcelos

Gabrielle Coelho Vieira Cavalheiro

Giovanna Santana da Silva

Graziele Ferreira e Silva

Hyago Souza Nascimento

Jane Reolo da Silva

Jéssica de Aragão Pimenta

João Augusto Rodrigues Pereira

João Cláudio Bezerra Peixoto Filho

José Jacinto de Amaral

Juliana Mattedi Dalvi

Juliana Silva Lombardo

Kamila Roberta de Souza

Karine de Farias

Kenny Bastos

Larissa Venuto Braga

Letícia Daidone Oliveira

Lidia Forghieri Mendes Corrêa

Lisandra Cristina Saltini

Luanna Meriguete Santos

Lucas Guido Fauser Silva

Luciana Almeida Lima

Luciano Cristovam dos Santos Júnior

Lya Amaral Romanelli Franco

Marcella Escobar da Costa Moreira

Marcelo Augusto Pereira dos Santos

Marcelo Lins de Souza

Marcelo Pessoa da Silva

Márcia Soares Sobreira

Maria Carolina Dysman

Mariana Bittar

Mariana Zanholo Ribeiro

Marília de Toledo Zonho dos Santos

Marilucia Marques do Espírito Santo

Marina Pan Chacon Liberman

Michele Gili

Mirian da Silva Salomão

Monalisa Lacerda Silva Basto

Monique Ribeiro Garcia

Naide Nery Santiago Ribeiro

Natália Aisengart Santos

Paula Penk o Teixeira

Paulo César Gouveia Júnior

Priscila Pezato

Rafael Brum Carvalho Rodrigues

Raíza Alves de Sá Siqueira

Raquel Gonçalves Garcia

Raquel Souza dos Santos

Rayssa Ávila do Valle

Regis Cestari

Renata Regina Buset

Renato de Lima Hingel

Renato Mello Frey

Ricardo Henrique Ribeiro Zerbinati

Rita Jobim

Rodrigo Luppi dos Passos

Rosane Aparecida Fonseca

Sidinei Batista da Cruz

Solange Ferrarezi Zanetta

Suerda Maria Nogueira do Nascimento

Tatiana dos Santos Nascimento

Teresa Cristina Barbosa Scofano

Thaís Dias Luz Borges Santos

Thaynann Rossini Farlis Araújo

Thiago dos Santos Juremeira

Valquíria Allis Parlagreco

Vanize Zambom Niederauer

Vitória dos Santos Uliani

Secretaria de Estado da Educação e da Cultura do Rio Grande do Norte (SEEC/RN)

Governadora

Maria de Fátima Bezerra

Vice-Governador

Antenor Roberto Soares de Medeiros

Secretário

Getúlio Marques Ferreira

Subsecretário

Marcos Lael de Oliveira Alexandre

Subsecretário do Esporte e do Lazer

Francisco Canindé de França

Secretário-Adjunto

Márcia Maria Gurgel Ribeiro

Chefe de Gabinete

Ana Maria Morais Costa

COORDENADORIAS

Assessoria Técnica e de Planejamento

Catarine César de Araújo

Material, Patrimônio e Serviços Gerais

Saulo Vinícius Maciel de Moraes

Finanças

Ana Cristina Medeiros de Freitas

Desenvolvimento Escolar

Glauciane Pinheiro Andrade

Coordenador de Esportes

João Pessoa

Órgãos Regionais de Educação

Magnólia Margarida dos Santos Morais

Fundo Estadual de Educação

Jorge Marcos Faustino de Souza

Assessoria Jurídica

Joaquim Alves Pereira Júnior

Administração de Pessoal e dos Recursos Humanos

Jacqueline Germano de Araújo

Coordenador do Esporte e do Lazer

Júlio Cezar Nunes Júnior

Coordenador de Eventos

Valdomiro Xavier de Morais Neto

