



## aprendizagem em foco

ESPECIAL IDEB

# EM DEZ ANOS, PERNAMBUCO DEU UM SALTO NO ENSINO MÉDIO

**- Ideb e abandono no Estado, entre os piores do país em 2007, hoje estão entre os melhores - Ação não se limitou a um único projeto - Estratégia foi articulada em quatro eixos: escolas de tempo integral, gestão pedagógica, infraestrutura e inovação**

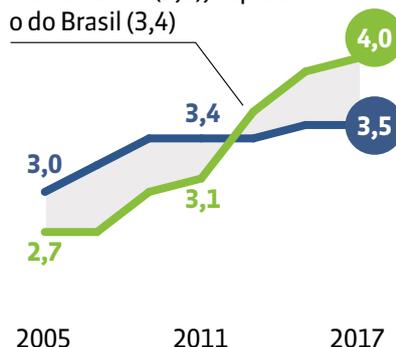
**N**o ano de 2007, o cenário da rede estadual pública no Ensino Médio em Pernambuco era desolador.

A taxa de abandono escolar chegava a 24%, na época a segunda maior do Brasil. Entre os alunos que permaneciam na escola até o 3o ano, o cenário era também preocupante: o Ideb de 2,7 (numa escala de zero a dez) colocava o Estado à frente apenas de outras cinco unidades da federação. Naquele ano, provavelmente ninguém com consciência desses números acreditaria que, dez anos depois, seria possível estar entre os melhores do país nesses mesmos indicadores.

### IDEB (ESCALA DE ZERO A DEZ)

● Brasil ● Pernambuco

Em 2013, o Ideb de Pernambuco (3,6), supera o do Brasil (3,4)



Fonte: Inep

Mas foi exatamente isso que aconteceu. No período entre 2007 e 2017, o abandono caiu de 24% para apenas 1,5%, o menor percentual do país, ao passo que o Ideb saltou de 2,7 para 4,0. E seria ainda maior, caso o MEC não tivesse excluído do cálculo do indicador a média das escolas técnicas. Hoje, o estado de Pernambuco não apenas tem um dos três melhores Ideb no Brasil, como também é, no Ensino Médio, a rede estadual onde a distância no desempenho em Português e Matemática entre os alunos de mais alto e mais baixo nível socioeconômico é a menor do país.

## OUTROS INDICADORES DA EDUCAÇÃO EM PERNAMBUCO

### NOTA MÉDIA EM MATEMÁTICA E LÍNGUA PORTUGUESA (ESCALA DE ZERO A DEZ)

● Brasil ● Pernambuco



### PERCENTUAL DE ALUNOS APROVADOS NO ENSINO MÉDIO (EM %)

● Brasil ● Pernambuco



A taxa de aprovação hoje é a segunda melhor do país, atrás apenas de Goiás

Fonte: Inep

As políticas que permitiram a Pernambuco dar esse salto de qualidade em dez anos são retratadas nesse terceiro [Boletim Aprendizagem em Foco especial](#), que faz parte de uma série sobre os quatro Estados líderes no Ideb do Ensino Médio. Completam a série [Goiás](#) e Espírito Santo (já publicados) e o Ceará.

Quando começou a atrair a atenção de educadores por causa desse avanço, a ação que ganhou mais visibilidade no Estado foi a expansão das escolas de tempo integral, os Ginásios Pernambucanos, e das técnicas. Hoje, dos 760 estabelecimentos da rede estadual, 410 são integrais, semi-integrais ou técnicas. O secretário estadual de Educação, Fred Amancio, conta que um erro comum de alguns secretários ou gestores de outros Estados que o procuravam para conhecer melhor a experiência de Pernambuco foi o de achar que os avanços eram explicados quase que exclusivamente por essa política.

## Estratégia para todas as escolas

“Quando chegamos ao governo em 2007, Pernambuco, assim como tantos outros Estados, tinha um projetinho aqui e outro ali com bons resultados, mas sem impacto maior. É muito comum alguém criar um projeto bonito em umas poucas escolas da rede, mas não parar para pensar se isso está articulado a uma estratégia, se pode ser massificado ou não. O que nós buscamos foi uma filosofia. Tomamos a decisão de apostar na Escola de Tempo Integral, mas esse era apenas um dos eixos que faziam parte de uma grande estratégia para todo o Estado. O avanço, portanto, não foi resultado de um único projeto”, explica o secretário.

Severino de Andrade Júnior, secretário-executivo de planejamento e coordenação, lembra que uma das consequências que os gestores pernambucanos queriam evitar era que

**“É comum alguém criar um projeto bonito em umas poucas escolas da rede, mas não parar para pensar se isso está articulado a uma estratégia (...). O que nós buscamos foi uma filosofia.”**

Fred Amancio, secretário estadual de educação

a expansão das escolas técnicas e de tempo integral acabasse prejudicando o restante da rede. “Muitos Estados, quando implementaram o horário integral em algumas escolas, perceberam uma queda nas outras, pois os recursos eram priorizados para o tempo integral, os melhores professores iam para lá, e isso atraía também os melhores alunos”.

De fato, no caso Pernambucano, mesmo se fosse considerado apenas o Ideb das escolas em tempo regular, a rede estadual pública do Estado apresentaria um Ideb de 3,7, superior à média brasileira de 3,5 e ao patamar verificado por todo o Estado em 2007 (2,7). Os melhores resultados na rede são registrados pelas escolas de tempo integral (4,6) e pelos colégios técnicos (5,3). A rede de escolas técnicas, porém, não entra no cálculo oficial do Ideb.

## Escola mais atrativa

A simples ampliação da jornada escolar não é garantia de melhores resultados. Para que o investimento seja bem-sucedido, é fundamental que a escola seja mais atrativa ao jovem. E, para isso, uma das estratégias é dar aos estudantes mais protagonismo. “Com o integral, cria-se uma cultura de aprendizagem diferente. Os alunos acabam se envolvendo mais. Por exemplo, uma aposta que tem dado certo é pedir que eles mesmos sugiram de vez em quando um modelo de aula diferente”, afirma Jones Ferreira, professor de Matemática da Escola de Referência de Ensino Médio Ginásio Pernambucano Cabugá, na região central de Recife. Jones diz sempre seguir e colocar em prática as ideias dos alunos, que não só o ajudam a produzir uma aula mais articulada com o universo deles, como também faz com que sintam-se valorizados.

A estudante Beatriz Caroliny, que acabou de concluir o 1º ano do Ensino Médio no Ginásio Pernambucano Cabugá, ressalta a diferença em relação ao modelo comum. “No



**“Pode ser cansativo  
passar o dia todo na  
escola, mas você também  
se sente muito mais  
produtivo”**

Beatriz Caroliny, estudante do  
Ginásio Pernambucano Cabugá

Ginásio  
Pernambucano  
Cabugá, Recife (PE)



início, quando vim para cá, o impacto da mudança foi forte. Pode ser cansativo passar o dia todo na escola, mas você também se sente muito mais produtivo”. Jones destaca também que o ensino integral reforça os laços entre o docente e o aluno, já que ambos se tornam mais disponíveis um para o outro. Isso vale tanto o professor, que se encontra mais próximo para tirar dúvidas e ajudar, quanto para o jovem, que pode ser instigado e estimulado a novos aprendizados em contextos e situações diversas, que vão além das técnicas tradicionais de dentro da sala de aula.

Diretora da Ginásio Pernambucano Cabugá, Maria Sueli Andrade explica que essa maior autonomia e protagonismo do jovem precisa vir acompanhada de muito suporte. “O jovem de 13, 14 anos ‘desmonta’ por qualquer coisa”, afirma, para logo em seguida emendar que a gestão não pode se esquecer em nenhum instante que todo o seu trabalho gira em torno de manter o aluno em sala de aula e ensiná-lo, mas que jamais conseguirá isso pela força. “Não se deve nunca deixá-lo sozinho, porém a ideia não pode ser vigiá-lo, mas sim dar suporte nos momentos de autonomia”, defende a gestora.

Maria Sueli destaca também alguns pilares indispensáveis que ela tenta colocar em prática na escola: o jovem precisa, primeiro, se conhecer, compreender melhor seus sonhos e vontades, o que é estimulado sobretudo pelas disciplinas de empreendedorismo e projeto de vida; deve também saber conviver com os demais estudantes, principalmente aqueles que são diferentes de si, qualidade que é incitada pelos programas de monitorias e de liderança de turma; por fim, precisa querer fazer, ser proativo, participar das aulas, contribuir para a gestão, o que não deixa de ser promovido pelos dois pontos anteriores e por todo o ambiente do ensino integral, que inclui a relação mais intensa com o espaço escolar e a presença constante do professor.

**“Com o integral, cria-se uma cultura de aprendizagem diferente. Os alunos acabam se envolvendo mais”**

**Jones Ferreira, professor e Matemática do Ginásio Pernambucano Cabugá**

A diretora reconhece que a escola não pode ser só festa, mas que é possível construir momentos que, de acordo com suas palavras, “fazem os olhinhos brilhar”. Para ela, o ideal é que o tradicional e o inovador coexistam, que ao lado de disciplinas eletivas



### Ranking do Ideb em 2017

1º	GO	4,28	
2º	ES	4,12	
3º	PE	4,03	
4º	CE	3,84	
5º	SP	3,78	
6º	RO	3,76	
7º	PR	3,66	
8º	TO	3,65	
9º	SC	3,64	
10º	AC	3,61	
11º	MG	3,59	
	MS	3,59	
	Média	3,5	
13º	DF	3,40	
14º	MA	3,38	
	RS	3,38	
16º	PI	3,34	
17º	AL	3,32	
18º	RJ	3,29	
19º	RR	3,28	
20º	AM	3,27	
21º	MT	3,20	
22º	SE	3,07	
23º	PB	3,05	
24º	AP	3,00	
25º	RN	2,86	
26º	PA	2,81	
27º	BA	2,74	

como Empreendedorismo, Robótica, Cinema e Fotografia, existam as boas e velhas aulas de Língua Portuguesa, Matemática, Biologia... Mas é fundamental que esses dois “lados” não só estejam juntos, mas dialoguem um com o outro, de modo que o primeiro não funcione como um mero momento de distração diante do segundo. Um caminho para isso é sugerido pelo professor Jones. “Quando vejo que os alunos andam com maior dificuldade em algum descritor de Matemática, principalmente os que exigem interpretação, converso com professores de outras disciplinas para que abordem essa habilidade em suas aulas, dentro de seu contexto”.

## Ações complementares

Para que os avanços não ficassem restrito apenas aos colégios integrais ou técnicos, uma estratégia de Pernambuco foi fazer dessas escolas modelo polos disseminadores de inovação e estratégias que pudessem ser aplicadas também nas escolas de tempo regular. A Escola Técnica Cícero Dias, por exemplo, foi uma das que já disseminou práticas. O estabelecimento tem infraestrutura privilegiada, em grande parte por contar com apoio do Instituto Oi Futuro, que fez dali uma de suas NAVEs (Núcleos Avançados em Educação). Mas, para que o resultado dessa parceria não fique restrito apenas aos alunos que lá estudam, a diretora Aldineide Queiroz conta que há uma preocupação constante de identificar inovações que possam ser adaptadas em outras escolas e dar apoio a outros gestores nesse processo. De acordo com ela, dois dos projetos que se tornaram política oficial do estado merecem destaque, a Acolhida e o Educador Orientador.

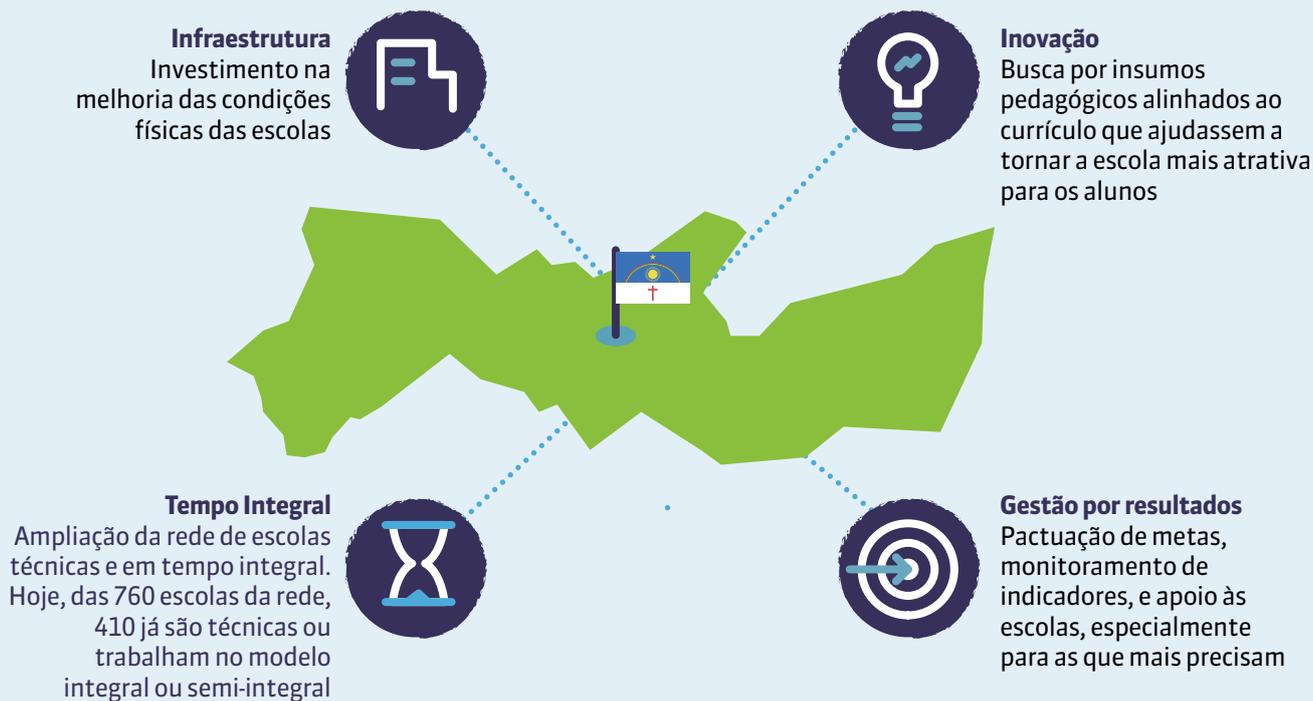
Na Acolhida, disseminada em 2008, os estudantes tomam a frente das ações ao receberem seus colegas novatos na escola e planejarem atividades que visam à integração do jovem em seu novo espaço. Além de propiciar a adaptação dos recém-chegados, a prática estimula a socialização e a empatia entre os alunos. Já no do Educador Orientador, um horário da aula é reservado para que professores voluntários trabalhem temas sociais, familiares e comportamentais, seja com um aluno individualmente, com um grupo, ou com a turma toda. O projeto, adotado pela rede desde 2016, procura amenizar os conflitos emocionais comuns da adolescência e amplia relação de confiança do jovem com a escola.

## Infraestrutura e inovação

Claro que para que essa estratégia de disseminação funcione a contento, é preciso que as demais escolas também recebam recursos para melhorar suas condições de trabalho. A melhoria da infraestrutura de toda a rede, portanto, passou a ser outro dos quatro eixos estratégicos de Pernambuco. A melhoria da infraestrutura não aconteceu por meio de um projeto específico. Foi, e continua sendo, um processo contínuo. “A gente trabalha sempre para dar um passo, sabendo que depois terá que dar outro, e depois mais outro... Não existe solução pontual. É permanente”, explica o secretário Fred Amancio.

Outro eixo estratégico que não se resume às escolas técnicas ou de tempo integral é a busca por inovação. Pernambuco identificou que uma das razões do alto abandono de jovens era a falta de atratividade da escola. Para atacar esse problema, o Estado investiu em vários projetos. Por exemplo, 1.312 professores foram capacitados para trabalhar com material de robótica em 327 escolas da rede. Outro projeto citado pelos gestores pernambucanos é o Escola Conectada, uma plataforma digital onde professores e alunos têm acesso a vários produtos – vídeos, animações, mapas, planos de aula, jogos – relacionados à grade curricular do Estado.

## OS QUATRO EIXOS ESTRATÉGICOS DE PERNAMBUCO



Houve também diversas ações com o objetivo de incentivar os jovens a terminarem o Ensino Médio e ingressarem no Ensino Superior. Por exemplo, os estudantes do 3º ano passaram a ter apoio para emissão de documentos, inscrição em vestibulares, preparação extra para os exames, além de apoio nos dias das provas. Também como incentivo, foram oferecidas 1.000 bolsas, por dois anos, para alunos de baixa renda da rede estadual que ingressaram no Ensino Superior.

Um aspecto importante para entender o avanço em Pernambuco é o entendimento de que nada aconteceu de forma isolada. Houve a intenção, por exemplo, de que esses e outros projetos que buscavam trazer mais inovação para as escolas fossem articulados com o currículo do Estado. Desta maneira, muito antes de o MEC aprovar uma Base Nacional Comum Curricular, Pernambuco foi um dos primeiros Estados a elaborar seu currículo comum, que desse coerência a ações de formação de professores, avaliação e monitoramento dos resultados.

### Gestão focada na aprendizagem

Por fim, o quarto eixo da estratégia pernambucana foi a melhoria da gestão focada em resultados de aprendizagem. É nesse contexto que se insere o programa Pacto pela Educação, em que há um acompanhamento dos principais indicadores educacionais (Ideb, avaliações do Estado, frequência dos alunos, dos professores, aulas dadas, participação das famílias, taxas de aprovação e abandono, entre outros). O programa guarda bastante semelhança com o Jovem de Futuro, do Instituto Unibanco, tanto no método de gestão como nos indicadores e no monitoramento realizado nas diversas instâncias. A partir do monitoramento constante no nível da escola e em outras instâncias da secretaria desses indicadores, são pactuadas metas, as escolas recebem apoio e são orientadas a trabalhar para corrigir os problemas. Uma das estratégias utilizadas é inspirada no PDCA, um método de gestão que prevê um ciclo que começa com o planejamento das ações, para depois serem executadas, avaliadas e ajustadas ao longo do processo (PDCA, em inglês, é

a sigla para Planejar, Executar, Checar e Agir ou Ajustar).

Para que as políticas previstas de fato chegassem ao nível da escola, a Secretaria de Educação de Pernambuco identificou três níveis de ação. O primeiro é o estratégico, em que são traçadas as diretrizes principais de ação. O segundo é chamado de tático, e envolve principalmente gerências regionais e diretores de escolas. Por fim, o terceiro nível é o operacional, onde são previstas reuniões dentro de cada escola para pactuar as metas, compartilhar diretrizes e elaborar planos de ação para corrigir os problemas identificados. “Ninguém acha que basta soltar uma portaria do governador e tudo estará resolvido”, diz Fred Amancio.

Severino Andrade afirma que o trabalho de escuta ativa às demandas das escolas é também fundamental para criar essa cultura na rede. “Pelo menos uma vez por ano, o secretário se encontra com todos os diretores de escolas, para apresentar e discutir as metas. Nesse processo, nós ouvimos também as sugestões, críticas e principais demandas de cada escola. E damos atenção especial às escolas que são consideradas prioritárias”.

Um olhar mais atento às escolas, alinhado a uma melhor gestão da rede, pode trazer bons resultados para o sistema mesmo em tempos de maior restrição econômica. No caso de Pernambuco, um exemplo claro disso foi o Programa de Fortalecimento da Gestão Escolar, que gerou aos cofres públicos do Estado uma economia de R\$ 50 milhões anuais na folha de pagamento, permitindo que professores recebam reajuste acima da inflação.

Segundo Severino Andrade, um dos problemas crônicos do Estado era a falta de planejamento de um ano para o outro. O ano letivo acabava, mas as escolas não forneciam para a Secretaria informações sobre matrículas, corpo docente, e o planejamento do ano seguinte. Desta forma, todo início de ano, a Secretaria era surpreendida com de-

## “Muitos projetos nasceram aqui e foram disseminados para a rede”

Aldineide de Queiroz, diretora da Escola Técnica Cícero Dias



mandas de falta de professores ou superlotação de turmas. “Era um processo caótico. Era comum ter escola sem professor suficiente, enquanto outras tinham profissionais ociosos. O número total de alunos caía anualmente, mas o de professores só aumentava”.

Além de exigir que os dados de cada escola fossem informados no final do ano letivo anterior, a Secretaria criou também um bônus para premiar equipes gestoras que conseguissem manter uma relação equilibrada de alunos por professor. A economia com essa medida foi mais do que suficiente para o pagamento desse bônus e permitiu que, nos últimos quatro anos, professores tivessem reajuste de 35%, mesmo a folha salarial tendo aumentado apenas 4% no total. Isso só foi possível porque o número de contratos temporários foi reduzido, e o total de docentes efetivos na rede passou de 42 mil para 33 mil com o novo sistema.

## Implementação

Todas essas ações em conjunto e articuladas são fundamentais para entender o sucesso de Pernambuco. Assim como nos outros casos citados nesta série especial do **Boletim Aprendizagem em Foco** (Goiás, Espírito Santo e Ceará), é possível perceber no Estado que há um trabalho constante para que as boas ideias não fiquem só no papel. “Todo projeto, para ter sucesso, precisa primeiro ser bem desenhado. Mas os outros 50% que vão dizer se ele dará certo ou não é a implementação. É necessário muito esforço para criar uma cultura dentro da rede”, resume o secretário Fred Amancio.

### PARA SABER MAIS

Como uma boa escola pode melhorar a rede. Revista Gestão Escolar

<https://bit.ly/2ytvVSH>

Programa de fortalecimento da gestão escolar ganha prêmio nacional

<https://bit.ly/2SUgUAd>

Programa Escola Conectada

<https://bit.ly/2AO7AXV>

Projeto Foco Educação

<https://bit.ly/2Df0IK0>

**Aprendizagem em Foco** é uma publicação quinzenal produzida pelo Instituto Unibanco. Tem como objetivo adensar as discussões sobre o contexto educacional brasileiro, a partir de pesquisas, estudos e experiências nacionais e internacionais.

**Cadastre-se em** [bit.ly/AprendizagemFocoCadastro](http://bit.ly/AprendizagemFocoCadastro) e receba o boletim Aprendizagem em Foco.

**Para fazer algum comentário, envie um e-mail para:** [instituto.unibanco@institutounibanco.org.br](mailto:instituto.unibanco@institutounibanco.org.br)

**Para ler as edições anteriores, acesse:** [bit.ly/edicoesAprendizagemFoco](http://bit.ly/edicoesAprendizagemFoco)

**Produção editorial:** Redação e edição Antônio Gois e Carlos Palácios; Fotos: Eder Chiodetto

**Projeto gráfico e diagramação** Estúdio Kanno; **Edição de arte** Fernanda Aoki

