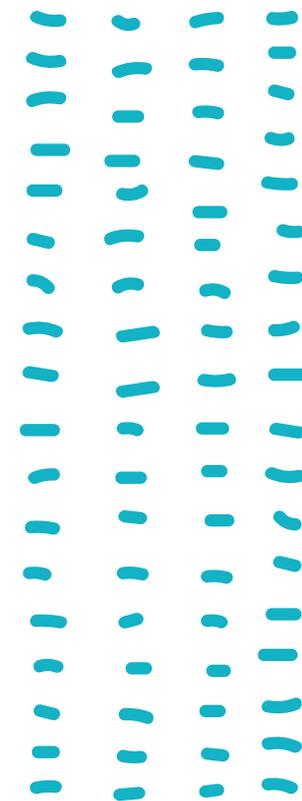




# Relatório de Atividades Jovem de Futuro 2019



# RN



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



**INSTITUTO  
UNIBANCO**

JOVEM DE FUTURO

# Linha do tempo 2019



## Janeiro

15.01.19  
1º Comitê de Governança



## Maio

25.05.19  
1ª Reunião de Apresentação Jovem de Futuro para equipe Gestora da SEEC



21, 23 e 24.05.19  
RT de Planejamento - CORE

## Junho

03.06.19  
2º Comitê de Governança

07.06.19  
RT de Planejamento - CORE

07.06.19  
2ª Reunião de diagnóstico para redimensionamento da rede

17.06.19  
Reunião de Apresentação e disponibilização da Plataforma FÓCO Aprendizagem para a SEEC

26.06.19  
Comitê Operacional



**GOVERNANÇA**

**FORMAÇÃO**

**MOBILIZAÇÃO**

**ASSESSORIA TÉCNICA**

Legenda:

12.07.19  
**GT parametrização  
complexidade  
pedagógica FOCO**

15 e 16.07.19  
**Formação de  
Devolutivas de  
Plano de Ação AP**

15 e 16.07.19 (presencial)  
**Formação  
Devolutiva  
Pedagógica para  
Coordenadores  
Pedagógicos das  
141 escolas do Jovem de  
Futuro**

15 e 16.07.19 (regionais)  
**Formação  
protocolos e Gestão  
Educativa - Metas  
e Planejamento**

15 e 16.07.19  
**Reunião Apresentação  
Rotinas Pedagógicas**

# Julho

# Agosto

05 e 06.08.19  
**Seminário Estadual  
- Mobilização  
para o Direito de  
Aprendizagem no EM**

23.07 a 02.09.19 (módulo EAD)  
**Formação Devolutiva  
Pedagógica para  
Coordenadores  
Pedagógicos das 141  
escolas do Jovem de  
Futuro**

09.08.19  
**Formação SGP para  
técnicos da CORE**

09.08.19 (regionais)  
**RT Planejamento CORE**

09.08.19  
**3ª Reunião de  
diagnóstico para  
redimensionamento  
da rede**

10 a 20.09.19  
**Formação Devolutivas  
Pedagógicas LP e Mat**

12.09.19  
**Devolutiva da  
Pesquisa Responsiva**

13.09.19 (presencial)  
**3º comitê de  
Governança**

24 e 25.09.19  
**Módulo Execução,  
SMAR, RBP e Correção  
de Rotas**



# Setembro

# Outubro

14.10.19  
**Comitê Operacional**

22 a 31.10.19  
**Reunião Grupo  
de Curadoria -  
Publicação Boas  
Práticas**

**SAEB**

**ENEM**

**SAEPI**



01 a 23.11.19  
SMAR N1 a N3

01 e 14.11.19  
Reuniões de  
governança

01.11.19  
Reunião Equipe Sigeduc  
- qualidade dados

05.11.19  
Reunião de Gestão  
para estudo  
expansão 2020

**SIMAS**

20.11.19  
Reunião SMAR N3



25.11 a 10.12.2019  
Pesquisa de Avaliação  
de Impacto

26.11.19  
Comitê de Governança

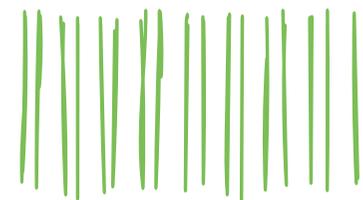
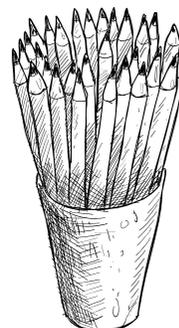


# Dezembro

11 e 12.12.19  
Seminário de Posse  
e Integração de  
Gestores Escolares

31.12.10  
Termo de parceria  
do Jovem de Futuro  
assinado e publicado  
com expansão para  
todas as escolas do  
Ensino Médio Estadual

# Novembro



## PRODUÇÃO EDITORIAL

### **Elaboração**

Deusiane das Graças Paiva de Souza  
Luciano Cristovam Santos Jr.  
Maria Carolina Dysman  
Suerda Maria Nogueira Nascimento

### **Apoio**

Alexandra Forestieri  
Aline Silva Andrade  
Claudio Acácio Souza Dias  
Felipe Junio Santos Souza  
Maria Julia Azevedo Gouveia  
Solange Ferrarezi Zanetta

### **Edição**

TECERE - Maria Alice Rosa

### **Jornalista Responsável**

TECERE - Thays Aldrighe - Mtb 29.821

### **Projeto Gráfico**

Criação: TECERE - Thiago Martins  
Diagramação: TECERE - Mayumi Sakuda  
Ilustrações: Guilherme Campos Camargo



## APRESENTAÇÃO

# Parceria em políticas educacionais transformadoras

O desafio de garantir o direito à educação às novas gerações está diretamente implicado com uma visão de futuro compartilhada.

É no escopo deste desafio que constituímos a parceria com o Governo do Estado do Rio Grande do Norte para implementar uma estratégia de gestão com a finalidade de ampliar o contingente de jovens que concluem o Ensino Médio no Estado.

Esta parceria, instituída em 2017, completa seu terceiro ano revelando a construção de bases sólidas de ações que contribuíram na ampliação da permanência dos estudantes no Ensino Médio e na ampliação da aprendizagem.

Mobilizados por esta parceria e pelo compromisso de apresentar as atividades realizadas em 2019, elaboramos uma narrativa que explicita, de forma sintética, os investimentos, esforços e compromissos que o Instituto Unibanco teve a oportunidade de realizar com a Secretaria de Estado da Educação e da Cultura, do Esporte e do Lazer do Rio Grande do Norte (SEEC), enfrentando o desafio de melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio.

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

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

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

**Ricardo Henriques**  
**Superintendente do Instituto Unibanco**

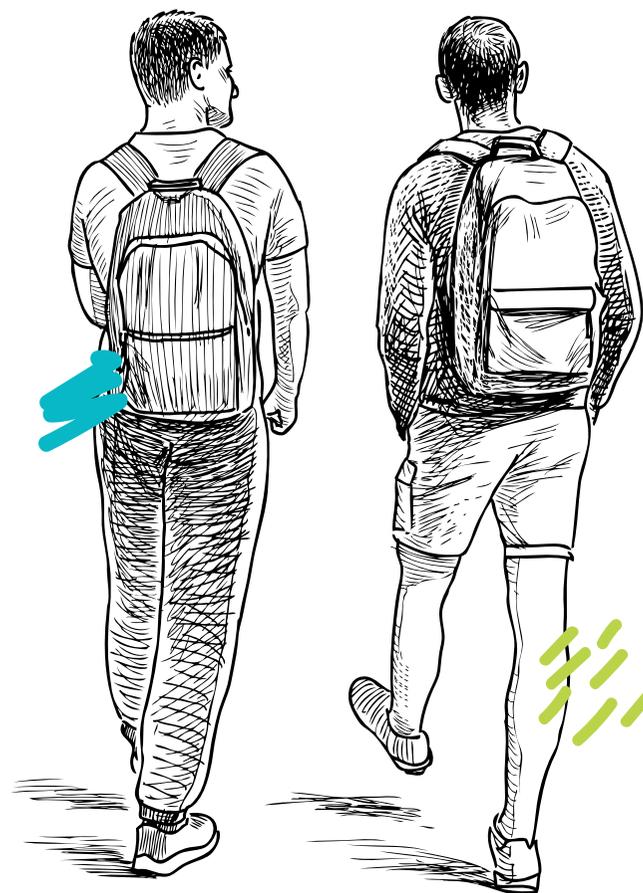
# Jovem de Futuro

O programa Jovem de Futuro visa estimular o aprimoramento contínuo da gestão educacional e escolar com objetivo de melhorar a aprendizagem de todos os estudantes, aumentar o número de concluintes e reduzir as desigualdades nas escolas públicas de Ensino Médio.

**Lançado em 2007 pelo Instituto Unibanco, 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.**

O Jovem de Futuro, por meio de parceria com as Secretarias Estaduais de Educação, oferece diferentes instrumentos para dar suporte ao trabalho de gestão das escolas e das redes de ensino, como assessoria técnica, formações, análises de dados e sistemas

tecnológicos de apoio à gestão escolar. O programa também estimula as trocas de experiências entre os profissionais envolvidos, de forma a contribuir para o fortalecimento dos conhecimentos produzidos em cada rede parceira.



# Sumário

- 08 Jovem de Futuro
- 10 Jovem de Futuro no Brasil
- 11 Jovem de Futuro no Rio Grande do Norte

## AÇÕES IMPLEMENTADORAS

- 12 Governança
- 14 Formação
- 18 Mobilização
- 22 Assessoria Técnica

## CIRCUITO DE GESTÃO

- 27 Compromisso com as metas
- 28 Planejamento
- 29 Execução
- 30 SMAR
- 30 Reunião de Gestão Integrada

## OUTRAS AÇÕES

- 32 Observatório de Educação
- 33 Exposição fotográfica "Ser Diretor"
- 34 Seminários Internacionais
- 36 Frente de Currículo e Novo Ensino Médio
- 37 Caderno Gestão Escolar para Equidade
  
- 38 Balanço e perspectivas
- 39 Expedientes



## Balanço financeiro

### Valores em milhões

7,82 10,10 7,30

**2017 2018 2019**

### IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO

### PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS FORMATIVOS

### ESTUDOS E PESQUISAS

### DESPESAS OPERACIONAIS

**2017 2018 2019**

2,02 1,77 1,61

0,63 0,68 0,38

0,83 1,07 0,95

4,33 6,57 4,34

# Jovem de Futuro no Brasil

Criado em 1982, o Instituto Unibanco é uma das instituições responsáveis pelo investimento social privado do conglomerado Itaú Unibanco. Com foco na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio e na produção de conhecimento sobre este ciclo de ensino, o Instituto Unibanco, em parceria com as Secretarias Estaduais

de Educação, elabora e implementa soluções de gestão comprometidas com a capacidade efetiva das escolas públicas de garantir o direito à educação de qualidade para todos os estudantes. Atua ainda no apoio e fomento a projetos e iniciativas alinhados aos desafios do Ensino Médio e na articulação junto a atores estratégicos para o fortalecimento da gestão.



## Cobertura do Jovem de Futuro

2019

<b>CE</b>	<b>649</b> escolas	<b>349.361</b> estudantes
<b>ES</b>	<b>238</b> escolas	<b>85.602</b> estudantes
<b>GO</b>	<b>546</b> escolas	<b>181.137</b> estudantes
<b>MG</b>	<b>1.296</b> escolas	<b>418.737</b> estudantes
<b>PI</b>	<b>462</b> escolas	<b>96.733</b> estudantes
<b>RN</b>	<b>141</b> escolas	<b>45.082</b> estudantes

# Jovem de Futuro no Rio Grande do Norte

Neste terceiro ano do Jovem de Futuro no Rio Grande do Norte, continuamos a implementação do programa nas 141 escolas de tratamento e contamos com 98 escolas de controle. O ano de 2019 foi marcado pelo início da gestão da governadora Fátima Bezerra e do Secretário de Educação Getúlio Marques. Sendo assim, foi um período de apresentação do programa para a nova equipe da Secretaria e de adaptações com intuito de dar continuidade à parceria com o Estado. Esse contexto teve reflexo no início do Circuito de Gestão nas escolas, regionais e secretaria. O primeiro semestre foi marcado por aproximação, informação e formação dos novos agentes da educação que passaram a integrar a secretaria e as regionais e ações de governança de forma a ampliar a confiança e gerar um ambiente propício para a continuidade do programa na rede estadual de ensino.

Em 2020, a adoção do Jovem de Futuro se dará de forma universal, abrangendo todas as 300 escolas de ensino médio aptas a receberem o programa.

A implementação do Jovem de Futuro teve início no Rio Grande do Norte em 2017, abrangendo 243 escolas. As escolas de controle não recebem o programa para que seja possível comparar os resultados obtidos entre os dois grupos (avaliação externa - SIMAIS e fluxo escolar) e o impacto do Jovem de Futuro nas unidades de tratamento. Essa metodologia possibilita identificar se o programa agrega resultados de aprendizagem e fluxo escolar às escolas de tratamento.

Para saber mais sobre a avaliação de impacto, veja o relatório de atividades publicado no ano de 2018 pelo Instituto Unibanco.



# AÇÕES IMPLEMENTADORAS

## Governança

O trabalho de governança tem o objetivo de garantir a eficiência da estratégia da gestão para o avanço contínuo do Jovem de Futuro. Envolve encontros nos quais são discutidas as iniciativas e táticas que se desdobram em um planejamento de ações voltadas para a implementação do programa.

Em 2019, foram realizadas reuniões com foco na garantia de continuidade da aplicação da metodologia na rede, as condições para manter o trabalho em andamento e as iniciativas de formação dos profissionais da Secretaria, das regionais e das escolas, assim como a definição de ações e mobilização, de assessoria técnica para a Secretaria de Estado da Educação da Cultura do Esporte e do Lazer (SEEC), de produção de conhecimento e de avaliação.

Ao longo do ano, os Comitês de Governança contaram com a presença da equipe gestora da SEEC, dentre eles o secretário Getúlio Marques e a secretária adjunta, Márcia Gurgel; além dos coordenadores da Coordenadoria de Desenvolvimento Escolar (CODESE) e Coordenadoria de Órgãos Regionais de Educação (CORE) e as equipes envolvidas com o Ensino Médio. Do Instituto Unibanco, participaram os integrantes da equipe gestora da instituição - o Superintendente Executivo, Ricardo Henriques, a gerente de Implementação de Projetos, Maria Júlia de Azevedo Gouveia, e a equipe local do Instituto.

A governança engloba também os Comitês Operacionais, que buscam discutir coletivamente ações, ajustes, propostas e evidências sobre a implementação e monitoramento do programa visando uma tomada de decisão em relação ao andamento das ações de forma mais colegiada entre os parceiros.

## Comitê de Governança

**Em 2019 foram realizados 04 Comitês de Governança no Rio Grande do Norte. Nas reuniões, foram discutidos temas como o contexto da educação pública no Estado e realizadas análises de dados educacionais de forma a tornar mais assertiva a implementação do programa no Estado. Esses momentos serviram também para reforçar a confiança e dar transparência a todas as ações desenvolvidas na parceria entre a Secretaria e o Instituto Unibanco.**

Cabe ao Comitê garantir que as soluções estratégicas e táticas se mantenham alinhadas aos propósitos comuns da parceria e às necessidades e interesses do Estado, estando sempre sustentadas pelo rigor das evidências produzidas nos processos de monitoramento e avaliação.

Os comitês também são espaços para que temas/agendas relevantes da problemática do Ensino Médio sejam discutidos, tendo em vista ampliar repertórios e, sobretudo, influenciar decisões que impliquem as políticas públicas de educação. Nestes momentos são colocadas à disposição as pesquisas desenvolvidas pelo Instituto Unibanco. As mesmas fornecem insumos que trazem evidências as discussões dos comitês e mobilizam a sinergia entre pesquisa e intervenção.

## Total de Comitês por Ano

2017	2018	2019
3	2	4

### Data: 15 de janeiro

• Apresentação do programa Jovem de Futuro, seus resultados e desenho de avaliação de impacto.

### Data: 03 de junho

• Apresentação, projeção e pactuação de cenários de resultados educacionais 2019 - 2021 - pactuação de meta de Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2019 e 2021 e ações de implementação para o ano de 2019.

### Data: 09 de setembro

• Apresentação do status de implementação do Circuito de Gestão, da Pesquisa Responsiva, resultados de implementação de 2018, pesquisa para finalização da avaliação de impacto e perspectivas para expansão do programa para a totalidade das escolas de Ensino Médio estaduais.

### Data: 26 de novembro

• Trajetória 2019, Análise das desigualdades educacionais estaduais e proposta de continuidade da parceria em 2020

A meta de IDEB do Ensino Médio da rede estadual pactuada entre a Secretaria de Educação e o Instituto Unibanco para o Rio Grande do Norte foi 3,06 em 2019 e 3,29 em 2021.

## Comitê Operacional

**Foram realizados 03 Comitês Operacionais em 2019. Nessas reuniões, foram discutidos e analisados os processos de implementação do Programa Jovem de Futuro no Estado, os principais desafios e os caminhos para dar sequência às decisões e encaminhamentos definidos pelos Comitês de Governança.**

Os Comitês Operacionais têm o objetivo de garantir as condições necessárias para a operacionalização do Jovem de Futuro - condições políticas, técnicas, materiais e estruturais; identificar (por meio de monitoramento e análise de evidências) problemas de escopo, prazo e qualidade que afetam ou podem afetar a qualidade da implementação do Jovem de Futuro e o alcance dos resultados; além de produzir decisões/soluções para estes identificados e discutidos.

Essa estratégia de governança fortalece o foco em resultados, a corresponsabilização, a customização (para garantir aderência e efetividade) e a construção e manutenção de laços de confiança. Em geral os Comitês têm duração de quatro horas.

## Total de Comitês por Ano

2017	2018	2019
10	7	3

### Data: 26 de junho

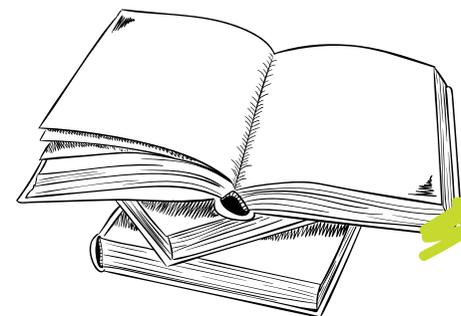
• Planejamento tático e operacional das ações pactuadas no 2º Comitê de Governança. Apresentação da Plataforma FOCO Aprendizagem.

### Data: 14 de agosto

• Avaliação das ações do primeiro semestre e Seminário de Mobilização. Monitoramento da implementação do Circuito de Gestão e organização das ações do segundo semestre.

### Data: 14 de outubro

• Avaliação das ações implementadas no segundo semestre. Organização do seminário de posse dos novos gestores escolares. Plano de expansão JF para 2020.



AÇÕES IMPLEMENTADORAS

## Formação

### Devolutivas do Plano de Ação

A formação de Devolutivas de Plano de Ação aconteceu nos dias 15 e 16 de julho, no hotel Praiamar, em Ponta Negra, Natal, e teve carga horária de 12 horas. Contou com a participação dos 35 assessores pedagógicos que acompanham as escolas do programa.



Essas devolutivas consistem em uma oportunidade estruturada e intencional de reflexão sobre a qualidade e a consistência dos planejamentos elaborados pelas escolas no contexto do Circuito de Gestão do Jovem de Futuro. Têm como objetivo qualificar a ação dos assessores pedagógicos por meio da análise do plano de ação das escolas, com foco na melhoria da qualidade da aprendizagem. A formação busca indicar ferramentas de apoio aos assessores pedagógicos na constituição de uma relação de trabalho colaborativo com os gestores escolares.

O trabalho também destacou a importância dos assessores pedagógicos na facilitação da construção e avaliação dos planos de ação das escolas, em parceria com seus respectivos gestores e grupos gestores, constituídos pelos conselhos escolares e/ou membros das comunidades escolares.

## Devolutivas Pedagógicas

As devolutivas pedagógicas têm por objetivo fortalecer o papel do coordenador pedagógico como agente articulador da gestão pedagógica, com ênfase no seu papel como formador dos professores, tendo como contexto as avaliações externas, sua relação com as avaliações internas e com o acompanhamento das aprendizagens dos estudantes.

No Rio Grande do Norte, a formação presencial dos 141 coordenadores pedagógicos das escolas que implementam o Circuito de Gestão aconteceu nos dias 15 e 16 de julho, com carga horária de 12h. Na sequência, foi iniciada a fase a distância, no período entre 23 de julho e 02 de setembro.

Esta foi a segunda formação em devolutivas pedagógicas para os coordenadores pedagógicos (CP) das escolas. Este movimento de formação dos CP foi iniciado no ano passado e neste ano foi feito um aprofundamento dos conteúdos sobre a atuação do CP na relação de apoio aos professores e a incidência na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes. Na ocasião foram trabalhadas em profundidade as matrizes de referência do SIMAIS e apresentada a Plataforma FOCO Aprendizagem RN como apoio ao CP na interface de formação com os professores das escolas.

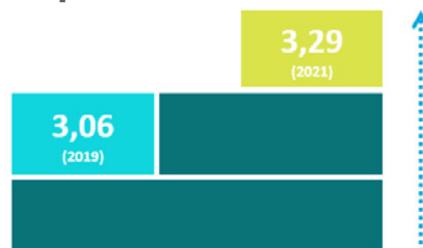
Diretores, coordenadores pedagógicos das Diretorias Regionais de Educação e Cultura (DIRECs) e das escolas de Ensino Médio estadual e professores que atuam nesta etapa de ensino podem acessar a plataforma pelo site: [www.focoaprendizagem.educacao.rn.gov.br](http://www.focoaprendizagem.educacao.rn.gov.br)

## Formação sobre Protocolos de Compromisso com as metas e Planejamento para Dirigentes Regionais (Meta e Planejamento)

Em 2019, as 16 regionais de ensino passaram a contar com novos dirigentes. Foi necessário realizar oficinas formativas para os novos profissionais e os coordenadores pedagógicos das DIRECs. Esta formação visa instrumentalizá-los no método do Circuito do Gestão. Na oficina sobre Metas e Planejamento, os dirigentes ampliaram o conhecimento sobre metas, dados educacionais da rede estadual e os processos do Circuito para pactuação de metas e planejamento das Regionais e escolas. Nos dias 15 e 16 de julho, no Hotel Praiamar, em Ponta Negra, Natal/RN, reunindo os 32 dirigentes das DIRECs, com carga horária de 12h.

Foi apresentado um panorama com as etapas do Circuito de Gestão, com foco nas fases de Meta e Planejamento. Nesse processo, o Jovem de Futuro propõe que, a partir dos índices básicos de verificação da qualidade da aprendizagem, o Estado e as escolas tenham uma meta que sirva de orientação na busca de uma educação de qualidade. A meta é entendida como uma maneira de medir o quão longe ou perto o Estado está de garantir o direito à aprendizagem de todos estudantes. A é meta definida pela Secretaria de Educação com o auxílio do Instituto Unibanco.

Projeção de Metas do IDEB estipulada pela SEEC



Definidas as metas, são firmados os compromissos para atingir os resultados propostos, envolvendo escola, órgãos regionais e central, o que faz com que todas as instâncias sejam corresponsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem, com clareza de onde a rede pretende chegar.

Em Planejamento, foi abordado que o processo é composto pelo diagnóstico e pela elaboração do plano de ação, que por sua vez é orientado pelos componentes críticos da meta, a partir dos quais são definidos as prioridades e o foco das ações. Isso permite que os gestores das regionais e da Secretaria analisem sua realidade e seus desafios, identificando as causas dos problemas e elaborando ações para provocar resultados efetivos. Esse planejamento é monitorado a cada três meses.

Se faz necessário realizar um diagnóstico educacional consistente e a importância desse recurso na gestão orientada para resultados de aprendizagem. O diagnóstico é uma investigação reflexiva sobre as causas mais profundas das dificuldades enfrentadas para garantir o direito de aprender de todos os estudantes.

A análise envolveu ainda os componentes do IDEA, por meio de estudo que identifica as causas das desigualdades e aprendizagem. Nessa etapa, muitas escolas já apontaram em seus planos de ação os componentes identificados como críticos para o seu desempenho no Indicador de Desigualdades e Aprendizagens (IDEA) e as causas associadas ao resultado, que podem ser internas ou externas.

As causas externas refletem riscos para o atingimento da meta pelas escolas. Cabe à regional, em conjunto com a Secretaria, desenvolver ações para mitigar esses riscos. As causas internas constituem as bases para o plano de ação das escolas.

A formação envolveu ainda a elaboração do plano de ação da regional junto às escolas para a implementação do Circuito de Gestão e o alcance das metas.

## **SMAR, RBP e Correção de Rotas para dirigentes das DIRECs**

A formação em protocolos com os dirigentes de regionais tem por objetivo capacitar os coordenadores pedagógicos e diretores das DIRECs nos processos referentes às etapas de execução da Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR), Reunião de Boas Práticas (RBP) e Correção de Rotas (CR). Nos dias 24 e 25 de setembro foi realizado o segundo módulo da formação dos dirigentes de regionais do Estado. O encontro aconteceu em Mossoró e reuniu os diretores e coordenadores pedagógicos das 16 DIRECs do Estado, totalizando 16h de encontro.

A formação em Mossoró foi avaliada de forma positiva pela equipe de implementação, uma vez que descentralizou o trabalho



**Encontro aconteceu em Mossoró e reuniu os diretores e coordenadores pedagógicos das 16 DIRECs do Estado**

formativo, realizado até então somente na capital do Estado, e criou oportunidades para a DIREC de Mossoró receber os demais representantes de regionais.

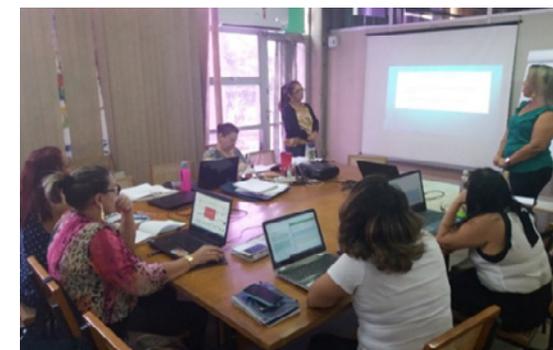
A formação ocorreu em dois dias. O dia anterior ao encontro foi marcado pela transferência das estruturas de governança do Estado, da sede administrativa de Natal para Mossoró. A formação, por sua vez, entrou como ação disparadora do encontro de DIRECs, que ocorreu nos dias 26 e 27 de setembro. A Secretaria promoveu uma agenda de trabalho (pedagógica e administrativa) em que as atividades programadas tiveram por objetivo dialogar sobre a realização de ações pedagógicas, a execução e seu monitoramento, e focar nas questões administrativas e na orientação e estratégias de alinhamento junto às DIRECs.

Durante a formação, foi ressaltada a importância de um processo de monitoramento estruturado e contínuo da execução de ações e tarefas dos planos de ação, de forma a possibilitar uma tomada de decisão assertiva, a tempo de atingir os resultados finais esperados.

Também foi destacado que é preciso manter os registros das atividades sempre atualizados, pois eles configuram evidências para o monitoramento e acompanhamento das ações de cada regional e escolas.

## **Grupo de Estudos com novos Assessores Pedagógicos**

Em virtude da troca de assessores pedagógicos em 2019, foi realizada nos dias 3, 4 e 5 de setembro, com carga horária de 24 horas, uma formação na modalidade de grupo de estudos para os seis novos profissionais que passaram a acompanhar as escolas do Jovem de Futuro. A partir da experiência dos assessores pedagógicos, foram aprofundados conteúdos referentes às etapas do Circuito de Gestão e aos procedimentos relacionados ao protocolo de cada etapa. Os profissionais tiveram a oportunidade de conversar sobre sua prática e construir aprendizados a partir do compartilhamento de experiências.



**Formação abordou etapas do Circuito de Gestão**

## Utilização dos dados da avaliação externa e Plataforma FOCO Aprendizagem RN para professores de Língua Portuguesa e Matemática

Foram realizadas formações com professores de Língua Portuguesa e Matemática das 141 escolas Jovem de Futuro, reunindo um total de 282 professores. O objetivo foi consolidar a compreensão das potencialidades de uso da avaliação externa para reflexão sobre a prática pedagógica, além de potencializar o uso da Plataforma FOCO como ferramenta de apoio à gestão pedagógica a partir do uso de evidências trazidas pelas avaliações externas.

Os encontros foram presenciais e tiveram carga horária de 8h, tendo sido realizados em quatro polos diferentes: Natal, Mossoró, Pau dos Ferros e Currais Novos. As formações

aconteceram em setembro, de forma itinerante nos polos: nos dias 10, 11 e 12 em Natal; 17, Mossoró; 18, em Pau dos Ferros e no dia 20 em Currais Novos, contando com apoio e mobilização das equipes das DIRECs.



## Plataforma FOCO Aprendizagem RN

A Plataforma Foco Aprendizagem RN apoia a Secretaria de Educação no uso de evidência para o desenho, a execução e a avaliação de políticas públicas, por meio de um sistema de integração de dados educacionais e de gestão a partir de evidências e insights. O recurso permite:

- Planejar a estratégia de alocação de recursos e uso de repertório de práticas de aula, tornando o planejamento mais eficiente;

- Oferecer repertório de práticas alinhadas à estratégia de planejamento e mais adequadas às necessidades dos estudantes;
- Ampliar estratégias de formação continuada a partir da identificação de quais são os maiores desafios de ensino-aprendizagem da rede;
- Criar um efeito de rede com desenvolvimento e compartilhamento de materiais pedagógicos pelas equipes.

A atuação relacionada ao sistema é calcada em três pilares: disponibilização de evidências de aprendizagem na plataforma, mobilizadas por ações de comunicação e alinhadas à estratégia e ao calendário de rede.

**As formações de professores de Língua Portuguesa e Matemática (que aconteceram em setembro) e as Devolutivas Pedagógicas para coordenadores pedagógicos (em julho) tiveram parte da carga horária destinada ao uso de dados do site do SIMAIS e também à análise de dados do SIMAIS. O lançamento da Plataforma FOCO aconteceu durante o Seminário de Mobilização para a Aprendizagem no Ensino Médio, que foi realizado nos dias 05 e 06 de agosto.**

AÇÕES IMPLEMENTADORAS

# Mobilização

## Seminário Estadual Mobilização para Aprendizagem no Ensino Médio

O seminário estadual "Mobilização para Aprendizagem no Ensino Médio", ocorreu nos dias 5 e 6 de agosto, no hotel Holiday Inn, em Natal. O primeiro dia contou com a participação de todos os diretores e coordenadores pedagógicos das 315 escolas de Ensino Médio do Estado, além dos 32 dirigentes das 16 DIRECs, seus assessores pedagógicos e equipe da SEEC, totalizando cerca de 750 pessoas.

O evento contou com a participação da governadora Fátima Bezerra; do secretário de Educação, Getúlio Marques; da secretária adjunta, Márcia Gurgel, e do Superintendente Executivo do Instituto Unibanco, Ricardo Henriques. Na ocasião, foram discutidas as diretrizes para a educação do Estado e para implementação do Novo Ensino Médio, além da importância das evidências para o diagnóstico educacional e escolar.

Durante o evento, a governadora Fátima Bezerra assinou a Lei 10.659/19, a chamada "Lei da Escola Democrática", que trata da liberdade de expressão nas escolas, com objetivo de garantir o amplo debate em prol da educação de qualidade. "A escola deve ser um ambiente democrático, onde seja propício o debate que caminhe para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária", enfatizou a governadora, ao anunciar a assinatura da lei durante seu discurso.

Especialistas e autoridades do Rio Grande do Norte e Estados vizinhos abordaram pontos referentes a políticas para a educação potiguar; diretrizes, metas e o direito de aprender; diagnóstico educacional e escolar - evidências para a tomada de decisão; Novo Ensino Médio e diretrizes de implementação na rede estadual.

**"Temos um compromisso com a aprendizagem dos nossos jovens. Diante disso, precisamos ampliar o debate em busca de caminhos para garantirmos que o jovem tenha acesso a uma educação de qualidade. Esse debate tem que ser amplo e plural para atender todas as vozes que compõem a rede estadual de ensino"**

Getúlio Marques, Secretário da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer do RN

**"A educação é um direito de todos. E nosso apoio ao governo do Rio Grande do Norte para garantir esse direito com qualidade tem como foco a melhoria da aprendizagem dos estudantes e a redução das desigualdades educacionais nas escolas públicas de Ensino Médio do Estado. Nossa parceria atua por meio do aprimoramento contínuo da gestão da educação, desde a Secretaria até o diretor da escola"**

Ricardo Henriques, Superintendente do Instituto Unibanco

Para o segundo dia de seminário o público presente era de diretores e coordenadores pedagógicos das 141 escolas diretores e coordenadores pedagógicos das 141 escolas Jovem de Futuro, além dos dirigentes de DIRECs e equipe da SEEC. O total de participantes foi de cerca de 380 pessoas. Os tópicos discutidos foram: a gestão para o avanço contínuo da educação, a potência no uso de rotinas no cotidiano escolar e a mobilização da juventude para a aprendizagem. Além disso, houve a apresentação de gestores escolares do Piauí, Ceará e Rio Grande do Norte sobre o papel da escola na redução das desigualdades de aprendizagem.

As pautas englobaram pontos referentes à gestão para o avanço contínuo da educação - como o Circuito de Gestão potencializa os resultados de aprendizagem; a dimensão pedagógica da gestão: a potência de uso de rotinas no cotidiano escolar; a mobilização dos estudantes para a aprendizagem; e a escola como espaço de diminuição das desigualdades de aprendizagem: o valor da experiência. O diálogo proporcionado pelo seminário culminou com o incremento de boas discussões e interlocuções entre os participantes, abrindo a perspectiva de retorno às suas regionais e escolas prontos para promover uma mobilização para o avanço contínuo, melhoria na qualidade do ensino e aprendizagem dos estudantes.



## **Provas do SAEB e SIMAIS 2019**

O Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação Institucional (SIMAIS) é o sistema pelo qual a SEEC realiza o diagnóstico da qualidade educacional no Estado. Foi criado em 2016 com o propósito de produzir indicadores de desempenho da rede estadual de ensino, contribuindo para a persecução das metas do Plano Estadual de Educação. Oferece subsídios tanto para o trabalho docente como para a implementação de políticas públicas mais adequadas à melhoria do processo ensino-aprendizagem.

As avaliações externas, como SIMAIS, SAEB e IDEB, fornecem dados que subsidiam a tomada de decisão dos gestores educacionais. Acompanhar a evolução dos resultados permite sinalizar a necessidade ou não de ajustes nas políticas em curso.

Nesta perspectiva, a SEEC vem no decorrer dos anos avançando na implementação da política de avaliação institucional, em diálogo com a Subcoordenadoria de Avaliação Educacional (SUAVE) e demais instâncias da rede estadual, como DIRECs e escolas, realizando ações de mobilização para ampliação da participação dos estudantes nas provas, além de oferecer melhor suporte e orientação dos professores para aplicação dos exames.

Foram construídos junto à SUAVE diretrizes e orientações para participação nas provas e produzidos materiais de comunicação e divulgação do processo para alunos, professores e gestores em todas as escolas da rede, com instruções para realização do SIMAIS 2019. As provas do SIMAIS foram aplicadas no dia 05 de novembro de 2019 os resultados deverão ser divulgados no início de 2020.



## Seminário de Posse e Integração de Gestores Escolares e lançamento da Jornada Pedagógica 2020

O Seminário de "Posse e Integração de Gestores Escolares – Triênio 2020/2022" e o lançamento da "Jornada Pedagógica 2020, Currículo Potiguar: organização do trabalho pedagógico para uma educação integral, democrática e inclusiva" ocorreram nos dias 11 e 12 de dezembro, em Natal. Com 16 horas de duração, contou com a participação dos diretores e vice-diretores das 579 escolas circunscritas às 16 DIRECs.

O evento teve como objetivo deflagrar o processo de formação continuada com os diretores e realizar a posse simbólica das direções de todas as unidades escolares, eleitas em 29 de novembro de 2019. Para tanto, a SEEC assumiu a responsabilidade de construir o Plano de Formação Continuada dos Gestores, conforme a Lei Complementar N° 585/2016, visando prepará-los nos planos administrativo, político e pedagógico, a fim de que assumam a responsabilidade com a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem, a efetivação da função social da escola, a educação integral e a emancipação social e política dos estudantes.

Neste seminário foi anunciada a continuidade da parceria entre o Instituto Unibanco e a SEEC e a ampliação do Jovem de Futuro para todas as escolas de ensino médio da rede estadual.

O seminário também fomentou a reflexão sobre a organização do trabalho pedagógico e seus respectivos desdobramentos, abordando aspectos políticos, administrativos, financeiros e pedagógicos. Foram discutidos temas relacionados à gestão escolar e à democracia e participação na escola pública. A partir do diagnóstico da rede, foi destacada a importância do gestor escolar enquanto liderança pedagógica no alcance de melhores resultados de aprendizagem. O evento contou com a presença do Secretário Estadual de Educação, Getúlio Marques, da Secretária Adjunta, Márcia Gurgel, e da Gerente de Implementação de Projetos do Instituto Unibanco, Maria Júlia Gouveia.

A Jornada Pedagógica 2020 compreende a articulação com os secretários municipais de educação reunidos pela União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME). A perspectiva é realizar discussões sobre a educação pública de qualidade e os currículos escolares das escolas dos 167 municípios do Rio Grande do Norte, com o objetivo de avançar na melhoria da qualidade social da educação pública, contribuindo para assegurar o direito à educação às crianças, adolescentes, jovens, adultos e pessoas idosas do Estado.

## Assessoria Técnica



### Diagnóstico da Rede - Colaboração entre Estado e municípios

O objetivo da atividade foi iniciar os diálogos sobre a elaboração do Diagnóstico da Rede – demanda direcionada pelo Secretário Getúlio Marques à Coordenadoria dos Órgãos Regionais de Ensino (CORE) para subsidiar tomadas de decisão no que concerne, especialmente, à ampliação do regime de colaboração entre redes estaduais e municipais, com vistas ao reordenamento de toda a rede.

Em vários encontros e discussões, foram apresentadas necessidades de produzir estudos que permitissem o melhor entendimento da situação educacional da rede estadual. Esses momentos contaram com o apoio do Instituto Unibanco na mediação das reuniões, bem como na geração de dados de georreferenciamento das escolas de Ensino Fundamental e Ensino Médio, a fim de apoiar a SEEC em suas tomadas de decisão. Foram realizadas cinco reuniões e processos de socialização de informações, em conjunto entre SEEC e Instituto Unibanco, para conseguir organizar esse diagnóstico.

# Produção de conhecimento

## Devolutiva da Pesquisa de Avaliação Responsiva

No dia 12 de setembro foram apresentados para a equipe gestora e técnica da SEEC os resultados da pesquisa de avaliação responsiva. A pesquisa tem o objetivo de avaliar se o programa JF cumpre o que se propõe: promover o desenvolvimento pleno dos estudantes. É implementada de forma democrática e participativa, pois quem avalia é quem participa, quem recebe o programa. O avaliador trabalha com e para o grupo de beneficiários (acaba sendo um mediador) e as respostas são construídas ao longo do processo. É uma avaliação paralela à implementação do programa e propõe transformações para o Jovem de Futuro. Preza por uma escuta de quem está recebendo o programa, além de considerar e validar as ações da escola, dos professores e dos gestores.

A avaliação responsiva é ampliada pela tecnologia com ambiente colaborativo, além de questionamentos, reflexões, aprendizado mútuo e compreensão do programa, tendo como objetivo identificar mudanças, avanços e dificuldades decorrentes da implementação do Jovem de Futuro nas escolas. Leva em conta a perspectiva dos gestores e assessores e suas percepções sobre as ações realizadas, assim como suas contribuições para o aperfeiçoamento do Jovem de Futuro. Outros propósitos são analisar a relação entre o desenvolvimento da metodologia com os contextos das escolas e os perfis dos gestores; e avaliar se começa a haver a criação de hábitos que indiquem o potencial de sustentabilidade do programa.

A amostra da pesquisa foi constituída por 31 escolas de diferentes cidades, representadas pelas respectivas duplas gestoras, que participaram de forma voluntária. A análise se deu a partir de estudo de caso para cada uma delas, possibilitando compreender o processo de implementação do programa e seu desenvolvimento em cada escola. A janela de avaliação aconteceu nos anos 1 e 2 (segundo o modelo lógico do Jovem de Futuro), a partir de encontros presenciais e interações online, com criação gradual da cultura do compartilhamento, responsabilidade coletiva e avanço no conhecimento (pensamento crítico em ação).

## A pesquisa traz algumas conclusões sobre a implementação do Jovem de Futuro no estado:

- Permanece a unanimidade na aceitação do Jovem de Futuro por parte dos gestores, contudo, as expectativas são mais realistas com relação à atuação do programa;
- Melhora na organização da escola;
- No primeiro ano, o foco estava muito na organização da escola. Com o tempo, passou a ser, principalmente, nos professores (metodologia-aula, resistências, relações...);
- Inicialmente foi identificado que gestão democrática era sinônimo de eleição de diretor;
- Reconhecem e defendem a importância da realização de planejamentos coletivos que começaram na rede com o Jovem de Futuro;
- Problemas fora do âmbito da escola pesam muito (e não são incluídos nos planos de ação, nem o que seria a interface ou dependência externa);
- A presença do assessor pedagógico.

## Produção do Caderno de Práticas 2019

As boas práticas em educação são aquelas que produzem resultados de aprendizagem com equidade. São capazes de sustentar processos de mudanças e criar realidades que garantam o direito de aprender de todas e todos os jovens. Por conta disso, compartilhá-las entre as escolas e os profissionais da educação é um meio de contribuir com a evolução de todos os profissionais e toda a rede. Um dos instrumentos de que o Estado dispõe para que esses trabalhos sejam conhecidos e disseminados é a produção do Caderno de Práticas.

Na edição de 2019, foram selecionadas 20 práticas de gestão que fizeram a diferença na vida dos estudantes, dos professores, gestores escolares e até da comunidade em torno da escola. Foram relatadas ações implementadas ao longo do ano em diversas instituições, de distintas cidades, que tiveram impactado em um ou mais de um desses públicos, na expectativa de que inspirem a adoção das práticas ou sua adaptação entre as escolas, de acordo com o contexto escolar e nos casos em que os objetivos são comuns.

Cada escola foi convidada a escrever até três práticas e cada regional selecionou até seis práticas. No total, foram apresentadas 34 práticas, das quais saíram as 20 selecionadas. O Caderno teve distribuição de quatro exemplares por escola Jovem de Futuro, quatro para as regionais de ensino e 50 para a SEEC.

A publicação tem como perspectiva enfatizar que o compartilhamento de práticas é vital para o desenvolvimento e aprendizagem dos profissionais que atuam na gestão da educação. Essa troca pode ultrapassar o campo das ações isoladas de profissionais e se converter em ações de política pública, fortalecendo a profissionalização da gestão e o aprimoramento dos gestores.

Nessa perspectiva, as práticas não são entendidas como um ponto final, mas pontos de partida. Quando se trata de educação, sabe-se que não existem receitas fáceis, prontas. Por isso, o Caderno apresenta experiências diversas, calcadas no cotidiano, planejadas e executadas de modo a melhorar a aprendizagem e o fluxo de todas e todos os estudantes; é um meio de levar entusiasmo para outros gestores e outras gestoras que vivem desafios semelhantes, em contextos parecidos ou mesmo diferentes.

As práticas apresentadas valorizam a ação da escola como espaço que privilegia a melhoria da qualidade da educação e na qual a gestão escolar se organiza para que o/a estudante seja o centro do processo de ensino-aprendizagem.



## Pesquisa sobre Avaliação de Impacto do Jovem de Futuro RN

No final de 2019 foi iniciada uma pesquisa sobre a atuação do Jovem de Futuro no Rio Grande do Norte. Considerando a trajetória do programa no Estado, a pesquisa visa levantar informações sobre a forma de implementação do programa nas escolas de tratamento e entender os tipos de efeitos, diretos e na avaliação de impacto.

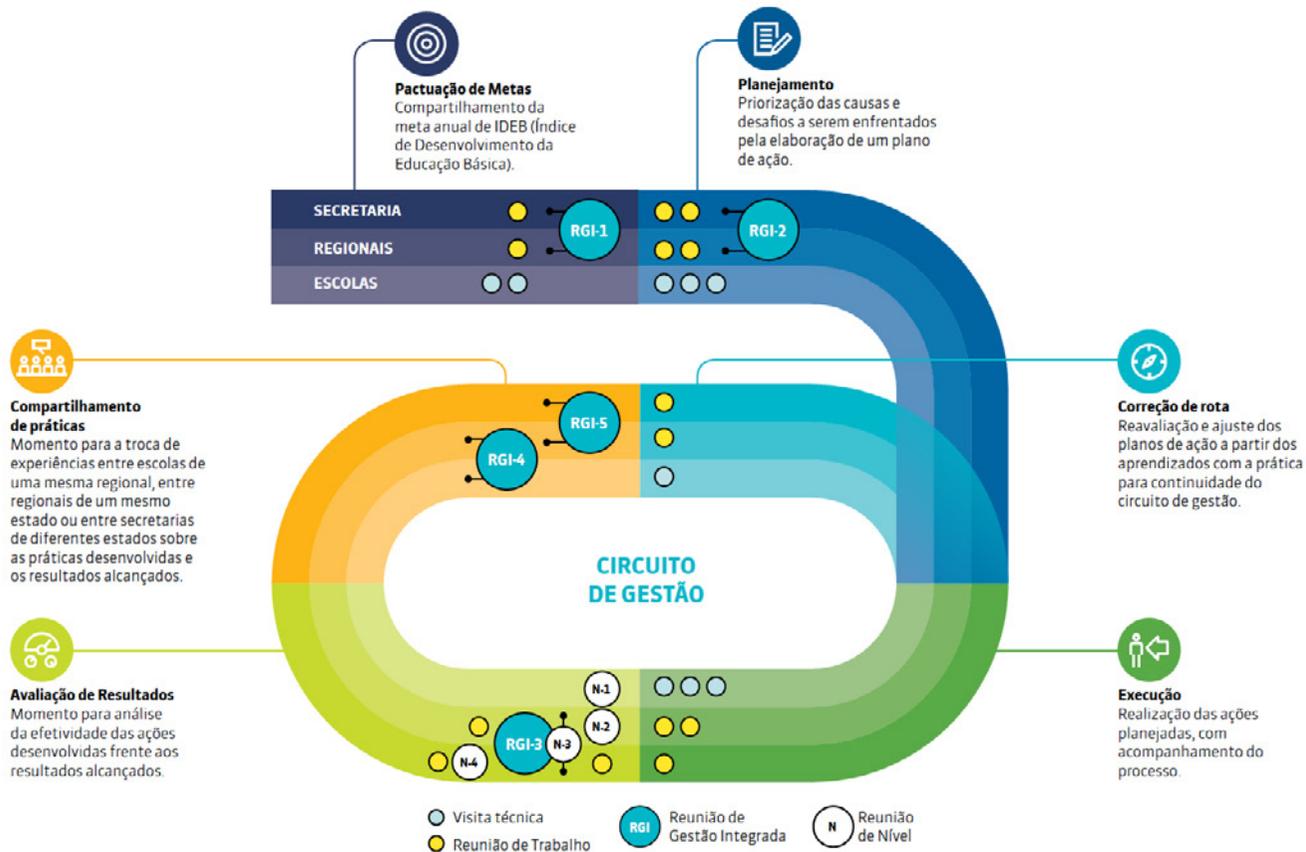
Para isso, entre os dias 2 e 10 de dezembro foram realizadas 128 entrevistas com gestores de escolas de tratamento e controle no Estado. As conversas foram realizadas por telefone, mediante agendamento prévio, e conduzidas

por pesquisadores da Oppen Social (instituição parceira responsável pela pesquisa). As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos.

Os dados produzidos pela pesquisa servirão de insumo para aprimoramento do programa e de sua implementação no Estado, fortalecendo a perspectiva da gestão para o avanço contínuo e o foco na aprendizagem de todos os estudantes. Os resultados da pesquisa serão divulgados para a Secretaria juntamente com os resultados da avaliação de impacto no primeiro semestre de 2020.



# CIRCUITO DE GESTÃO



## O Circuito de Gestão é o método que concretiza a Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem.

Ele permite orientar e organizar os processos, responsabilidades e atividades da gestão escolar em todas as instâncias (escolas, regionais e Secretaria), bem como criar procedimentos para a conexão entre essas instâncias. Esse método foi inspirado no PDCA (plan, do, check, act), que em português significa planejar, executar, checar e atuar/ajustar. Criado na década de 1920 por Walter A. Shewhart, o PDCA é atualmente aplicado na melhoria contínua de processos de gestão.

O Circuito de Gestão permite aos gestores escolares identificar, com precisão, as causas que dificultam a aprendizagem e desenvolver ações efetivas para obter resultados positivos. Para tanto é composto de quatro etapas:

- Planejamento**
- Execução do Plano de Ação**
- Monitoramento e Avaliação de Resultados**
- Correção de Rotas**

Em 2019 o Circuito de Gestão foi implementado em 141 escolas estaduais. Como primeiro ano de gestão do secretário e da equipe gestora da SEEC e Regionais, o Circuito teve início oficialmente no Estado em agosto, após o Seminário de Mobilização.

## Gestão para o avanço contínuo

**FOCO NO ESTUDANTE**

**Amplia a capacidade de análise dos gestores a cada repetição do ciclo, aproximando eles dos problemas e soluções**

**COERÊNCIA INTERNA**

**Torna o processo de atuação focado no estudante**

**APRENDER FAZENDO**

**Alinha as ações das escolas, regionais e Secretaria, pois é aplicado em todas as instâncias**

## Compromisso com as metas

No Rio Grande do Norte, o Circuito de Gestão teve como proposta para 2019 um ciclo de implementação, a começar em agosto nas escolas, no retorno do recesso escolar. Para etapa de compromisso com as metas, após o 2º Comitê de Governança, foram apresentados três cenários de metas para o Estado.

A etapa de compromisso com as metas teve início em junho, no segundo comitê de governança, quando houve a definição, pela equipe gestora da SEEC, das metas para 2019 e 2021.

## RGI

No dia 15 de julho a SEEC realizou uma Reunião de Gestão Integrada (RGI) junto às 16 regionais de Ensino do Estado, na qual o Secretário de Educação apresentou as perspectivas da parceria, deu início ao processo de implementação do processo de implementação do Circuito de Gestão ao apresentar a meta do Estado para as escolas e realizar as visitas técnicas nas Escolas do programa Jovem de Futuro:

### Visitas Técnicas de Compromissos com as Metas

**141**

Visitas Técnicas Previstas

**53**

Visitas Técnicas Realizadas

**53**

Visitas Técnicas Previstas Realizadas

## Planejamento

As visitas técnicas de compromisso com as metas da DIREC 01- Natal foram consorciadas com as visitas de planejamento. O Planejamento é a primeira etapa do Circuito de Gestão, já que é a partir dele que a escola consegue aprofundar o conhecimento sobre sua realidade e desafios que enfrenta, além de identificar caminhos possíveis para a melhoria da aprendizagem dos estudantes e, conseqüentemente, para o alcance da meta. O Planejamento é composto pelo diagnóstico e pela elaboração do plano de ação.

Na etapa de Planejamento ocorreu um diálogo no 2º Comitê Operacional, quando foi discutida a necessidade de fazer um levantamento das escolas que já haviam elaborado seus planos de ação, uma vez que o Circuito de Gestão seria iniciado no segundo semestre e as escolas precisariam realizar um plano consistente para causar impacto e garantir apoio aos seus professores e estudantes no processo de aprendizagem.

### Visitas Técnicas de Planejamento

**282**

Visitas Técnicas Previstas

**209**

Visitas Técnicas Realizadas

**200**

Visitas Técnicas Previstas Realizadas

Na etapa de Planejamento, é elaborado um documento que agrega os diferentes mapas de ação elaborados para cada componente selecionado, a partir do que foi identificado no levantamento de causas e filtro de gerenciamento.

Em relação às postagens dos planos de ação no SGP – Sistema de Gestão de Projetos (no site: <https://sgp.jovemdefuturo.org.br/>), no universo de 141 escolas do Jovem de Futuro, houve o seguinte movimento, até o início de dezembro de 2019: 92,9%, ou 131, dos planos de ação encontravam-se com status de execução; 2,8%, ou 4, estavam elaborados, mas ainda não iniciados; 2,1% (3) planos estavam em elaboração e também em 2,1% dos casos o planejamento não havia iniciado.

## Execução

Durante a etapa de Execução do Circuito de Gestão, as visitas técnicas devem auxiliar a escola a acompanhar as ações planejadas. O acompanhamento das ações planejadas envolve: consultar o SGP, conversar com os responsáveis pelas ações e com o público-alvo para conforme o esperado e os possíveis entraves, e propor soluções.

### Visitas Técnicas de Execução I

**282**

Visitas Técnicas Previstas

**200**

Visitas Técnicas Realizadas

**193**

Visitas Técnicas Previstas Realizadas

## Atividades dos planos

Nas atividades do plano de ação em execução encontramos um conjunto de iniciativas em evidência:

- Oficinas de Língua Portuguesa;
- Oficinas de Matemática;
- Devolutivas pedagógicas;
- Atividades de apoio pedagógico;
- Mobilização para realização da prova do SAEB;
- Ações de incentivo à leitura;
- Atividades motivacionais nas áreas de conhecimento socioemocionais;
- Monitoramento de indicadores de frequência dos alunos;
- Apoio psicológico, discussão sobre ansiedade, depressão, álcool e drogas;
- Ações de combate à reprovação e abandono.

## SMAR

Para que o Circuito de Gestão funcione é necessário também monitorar e avaliar o que as escolas estão construindo para dar continuidade às ações, apontando o que precisa ser corrigido ou intensificado. Com esse objetivo, foi criada a Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR), cujo nível 1, ou N1, é realizado com visita técnica às escolas. Nesse caso registramos o seguinte movimento em 2019:

Na N2, a Reunião de Trabalho ocorre em cada uma das 16 regionais de ensino com a equipe da regional e assessores pedagógicos, cujo propósito é compartilhar o que foi realizado no N1 em cada escola, avaliar o andamento das ações da regional e das escolas, consolidar as informações para a N3 e compor o boletim informativo, resumindo as principais realizações, questões e demandas a serem compartilhadas na N3 com a Secretaria de Educação.

### Visitas Técnicas de N1 SMAR I

141

Visitas Técnicas Previstas

103

Visitas Técnicas Realizadas

102

Visitas Técnicas Previstas Realizadas

### Reuniões de Trabalho de N2 SMAR I

16

Reuniões de Trabalho Previstas

04

Reuniões de Trabalho Realizadas

04

Regionais cumpriram o previsto

12

Regionais não cumpriram o previsto

## RGI

A Reunião de Gestão Integrada, a N3, ocorreu entre regionais e Secretaria no dia 20 de novembro com o intuito de compartilhar as informações das reuniões N2, avaliar o andamento das ações da Secretaria, das regionais e das escolas, consolidar a preparação da N4, e complementar informações para o boletim informativo a ser preenchido na N4 para devolutiva da SMAR para regionais e escolas.

### Participação das Regionais em N3 SMAR I

16

Participações Previstas

16

Participações Confirmadas

## Principais pontos discutidos na reunião

- Propor um plano de gestão para a escola que envolva todos os aspectos e níveis de ensino dela;
- Elaborar plano regional ampliado para orientar todas as escolas da rede;
- Organizar tratamento de informação do SIGEDUC de acordo com a necessidade das escolas e regionais;
- Organizar documento orientador e regulamentador do trabalho de assessoria às escolas;
- Ampliar as formações sobre programas específicos para todos os assessores da rede (DIRECs);
- Elaborar calendário anual de atividades integradas entre SEEC e programas (integral, Jovem de Futuro, etc.);
- Integrar as Secretarias de Cultura e Esporte e Lazer com a Secretaria de Educação;
- Regulamentar comissão com o Secretário Adjunto para organizar as rotas e transporte para 2020;
- Organizar as rotas anuais para as escolas estaduais das regiões;
- Ampliar apoios pedagógicos dados pela SEEC à rede;
- Ampliar e melhorar a frota de ônibus da SEEC (professores e alunos).

Já a N4 é uma Reunião de Trabalho que ocorre em nível de Secretaria com objetivo de analisar o andamento do Circuito de

Gestão e consolidar o boletim informativo - a devolutiva da SMAR para as regionais e escolas -, contando com a participação do Secretário de Educação e seus gestores setoriais. A reunião de N4 ocorreu dia 10 de dezembro e trabalhou pontos da N3, resultando nos seguintes encaminhamentos para a rede:

- Normatizar a hora-atividade dos profissionais de educação, com obrigatoriedade de jornada pedagógica aos sábados; avaliar esse formato para os professores; em relação ao coordenador pedagógico versus suporte pedagógico, desenvolver protocolos para atividades dos cargos;
- Contratar de docentes/funcionários;
- Abrir vagas para técnicos especialistas;
- Otimizar utilização do SIGEDUC, com acesso via celulares; organizar formações para setores da SEEC, regionais e gestores, escolas e professores – Plano de Formação Fevereiro/2020;
- Fortalecer com os municípios a sistemática do transporte escolar, a fim de atender o Ensino em Tempo Integral e o Novo Ensino Médio com Termo de adesão do PETERN no convênio com a CORE;
- Reestruturar o formato das rotas para visitas técnicas - quantidades necessárias, recursos e objetivos; as DIRECs devem organizar suas necessidades e integrar

o trabalho dos assessores pedagógicos; ampliação para as 300 escolas de Ensino Médio da rede; formação de todos os programas para todos os assessores pedagógicos (Integral, Novo Ensino Médio, Jovem de Futuro); reunião para normatização da função e papel dos assessores pedagógicos nas regionais; constituição de Grupo de Trabalho para definição das rotas;

- Atender demandas de infraestrutura das escolas, colocando ações no planejamento da SEEC para 2020;
- Discutir o perfil da coordenação pedagógica e gestores escolares, com as ações de monitoramento dos assessores – orientação de ações, formações pedagógicas;
- Instituto Unibanco: apresentar o processo de sinergia de programas - como integrar os métodos e atuar em consonância com as diretrizes da rede estadual, principalmente entre Ensino em Tempo Integral, Novo Ensino Médio e Jovem de Futuro;
- Elaborar formação para coordenadores pedagógicos e gestores escolares sobre o SIGAE – nova plataforma do Circuito de Gestão, com previsão de lançamento em maio de 2020 pelo Instituto Unibanco, com apoio do Grupo de Gestão e Articulação do Jovem de Futuro SEEC. Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) em versão mais interativa e link para Plataforma FOCO integrada ao SIGAE.

## Observatório de Educação: Ensino Médio e Gestão

O Observatório de Educação é uma plataforma do Instituto Unibanco que apresenta análise de dados, referências documentais e acervo audiovisual com foco em Ensino Médio e Gestão em Educação do Brasil. Em suas sete seções é possível pesquisar e referenciar informações como: avaliação, clima escolar, currículo, diversidade, equidade, estrutura organizacional, fatores extracurriculares, finanças, treinamento, juventude, modalidades e níveis de práticas educativas e recursos humanos, entre outros.

A seção Em Debate oferece conteúdos selecionados e organizados no formato de coleções temáticas, elaborados por um processo de curadoria dos diversos tipos de materiais

disponibilizados na plataforma, em seções como o Centro de Documentação (CEDOC) e Educação em Números. O CEDOC é um acervo que reúne mais de cinco mil itens, dentre os quais é possível buscar por artigos, teses e entrevistas, por exemplo.

Indicadores educacionais, sociais e demográficos de fontes diversas são encontrados na seção Educação em Números, que também apresenta roteiros para a análise de indicadores educacionais. O Observatório de Educação foi desenvolvido para organizar e fornecer informações de maneira a facilitar o acesso e a interpretação dos dados educacionais não somente aos profissionais de educação, mas também a qualquer cidadão que se interesse pelo tema.



# Exposição fotográfica retrata cotidiano de gestores escolares de Estados parceiros do Jovem de Futuro

Entre os dias 07 e 23 de junho de 2019 o cotidiano dos diretores de escolas de várias partes do país ocupou o foyer do Museu da Imagem e do Som (MIS), em São Paulo (SP). A exposição fotográfica "Ser Diretor", realizada por iniciativa do Instituto Unibanco, foi composta por 40 imagens em preto e branco clicadas pelo fotógrafo e jornalista Eder Chiodetto. A cenografia foi inspirada no jogo de luz e sombra formado pelos cobogós – tijolos vazados comuns na arquitetura de escolas públicas.

Chiodetto viajou pelos seis Estados parceiros do Instituto Unibanco na implementação do Jovem de Futuro (na época, participavam do JF o Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Goiás, Pará e Espírito Santo) para conhecer a realidade dos gestores escolares e captar as

imagens para o projeto do livro "Ser Diretor: Uma Viagem por 30 escolas Públicas Brasileiras", lançado pelo Instituto Unibanco e disponível gratuitamente para download no site <http://livroserdiretor.org.br/>.

“Ao retratar o cotidiano de diretores de escolas públicas, reconhecidos pelo seu comprometimento e dedicação, procuramos tornar visível o poder transformador da gestão escolar. São profissionais da educação, como tantos no país que, mesmo em contextos desafiadores, conseguem construir vínculos com a comunidade escolar e tomar decisões que impactam positivamente na aprendizagem dos estudantes”, ressalta Ricardo Henriques, Superintendente Executivo do Instituto Unibanco.

Paralelamente à exposição, o Instituto Unibanco promoveu a série de debates "Olhares para a Educação Pública". Profissionais de diferentes áreas – da gestão escolar, da arquitetura, da literatura, da fotografia, da filosofia, da psicologia, do jornalismo e das artes plásticas – foram convidados a dialogar sobre a realidade das nossas escolas públicas e o papel da educação na sociedade que queremos construir. Alberto Machado Vieira (PI), Edna de Araújo Cunha (RN), Marilena Guimarães Lima (PA), Ramon Sant'Ana Barcellos (ES), Rosângela Nascimento da Silva (CE) e Weberson de Oliveira Moraes (GO) – diretores retratados no livro e na exposição – integraram o primeiro debate da série, no dia 14 de maio.



# Seminários Internacionais

## Gestão e Liderança para o Avanço Contínuo da Educação Brasileira



O seminário, realizado na capital paulista pelo Instituto Unibanco, em parceria com o Insper, aconteceu nos dias 13 e 14 de maio de 2019 e contou com a presença de especialistas nacionais e internacionais em liderança e gestão, secretários e outros integrantes das secretarias de educação parceiras do programa Jovem de Futuro.

O objetivo foi aprofundar a discussão sobre o conceito de gestão para o avanço contínuo, que sustenta a estratégia do Programa Jovem de Futuro, e avançar em temas relevantes para a Educação no Brasil, abordados nas seguintes mesas:

- Modelos de gestão para a educação em perspectiva comparada, em que o ex-Secretário Nacional de Educação

do Chile, José Weinstein, falou sobre a importância do papel de liderança dos diretores.

- Liderança, monitoramento e responsabilização: ampliando a coerência interna nas redes estaduais de educação, que contou com a apresentação de Linda Massey, do Ontario Principals' Council, sobre o modelo educacional e de liderança de Ontário (Canadá), e Sean Harford, do Ofsted, sobre o modelo de avaliação das escolas na Inglaterra.

- Uma breve reflexão sobre as características da gestão escolar em cada território, na qual o pesquisador Ricardo Madeira (FEA/USP) falou sobre a importância e os desafios de medir a qualidade da gestão escolar por meio de um instrumental.

- O Novo Ensino Médio e seus principais desafios de implementação contou com a participação da ex-secretária de Educação Básica do MEC, Katia Smole, que expôs as principais mudanças trazidas pela reforma e a importância do papel dos jovens nesse processo, e do economista-chefe do Instituto Ayrton Senna e professor no Insper, Ricardo Paes de Barros, que destacou a necessidade de mudar o atual Ensino Médio, que reproduz enormes desigualdades.

- Gestão para o avanço e os desafios do Ensino Médio, na qual Claudia Costin (FGV-RJ) trouxe provocações sobre desafios que o futuro traz para a educação no Brasil;

- Gestão da mudança em políticas públicas, em que Gabriela Lotta (FGV-SP) apresentou os diferentes contextos de implementação de políticas públicas usando como base a Reforma do Ensino Médio;

- Implementação de mudanças e gestão para o avanço no Ensino Médio que permitiu um espaço de debate entre os Secretários dos Estados participantes do Jovem de Futuro;

- Gestão para o avanço em prol do uso eficiente de recursos, na qual participaram Cibele Franzese (FGV-SP) e Ursula Peres (EACH/USP), expondo respectivamente uma pesquisa sobre despesas com pessoal na educação e uma sobre o financiamento da educação, ambas relacionadas aos Estados brasileiros.



## Políticas Públicas e Gestão para uma Educação de Qualidade

O evento, aberto ao público, foi realizado pelo Instituto Unibanco, Insper e Camino Education, com apoio do British Council, e ocorreu no dia 15 de maio de 2019. O objetivo foi debater a importância das políticas públicas e de uma gestão com foco na qualidade da educação, na aprendizagem dos estudantes e em sua permanência na escola.

O evento contou com a participação dos seguintes palestrantes: Susan Fuhrman (Teachers College Columbia University), Douglas Ready (Teachers College Columbia University), Linda Massey (Ontario Principals' Council), Sean Harford (Ofsted), e Mirela Carvalho (Instituto Unibanco); e foi mediado por Letícia Lyle (Camino Education).

## Frente de Currículo e Novo Ensino Médio do Consed

Em 2019 o Instituto Unibanco apoiou a Frente de Currículo e Novo Ensino Médio do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), em parceria com Itaú BBA, Movimento pela Base, Fundação Telefônica Vivo, Instituto Inspirare, Instituto Natura, Instituto Sonho Grande, Instituto Reúna e Oi Futuro.

Por meio da organização e mediação de encontros presenciais e a distância (webconferências) foi oferecido apoio às Secretarias Estaduais de Educação para formação, orientação e coconstrução com técnicos, visando a definição da arquitetura e a (re)elaboração dos currículos do Novo EM.

Foram realizados dois encontros presenciais. O primeiro, em junho, na cidade de São Paulo, contou com a presença de 150 técnicos das 27 Secretarias de Educação. Durante três dias, foram realizadas atividades práticas sobre o Novo Ensino Médio, BNCC, Itinerários de Áreas do Conhecimento, Ensino Profissional e Técnico e Arquitetura Curricular. Também foram entregues aos técnicos ferramentas relacionadas à escuta da comunidade escolar, levantamento de vocações e ativos locais e sobre condições de oferta. Nessa última, produzida pelo Instituto Unibanco, podem ser visualizados indicadores para auxiliar os gestores públicos no

planejamento do processo de implementação do Novo Ensino Médio.

No segundo encontro, realizado em Brasília no mês de agosto, estiveram presentes 108 técnicos de todas as Secretarias de Educação. As atividades foram desenhadas para propiciar trocas entre Estados, produções coletivas e aprofundamentos sobre os principais fundamentos do Novo Ensino Médio. Foram construídos alinhamentos e encaminhamentos importantes em relação à nova arquitetura curricular, incluindo os blocos de Formação Geral, Projeto de Vida, eletivas e aprofundamentos por área do conhecimento e formação

técnica e profissional. Todos os materiais e metodologias usados nos encontros estão disponíveis no site do Consed.

Para além das excelentes avaliações que recebemos por parte dos técnicos que participaram, estamos convencidos de que há maior conscientização dos desafios envolvidos na (re)elaboração dos currículos adaptados à Base Nacional Comum Curricular e na implementação do Novo Ensino Médio, e, ao mesmo tempo, muita vontade de continuar construindo estratégias para melhorar esta etapa de ensino.

## OUTRAS AÇÕES

# Caderno Gestão Escolar para Equidade

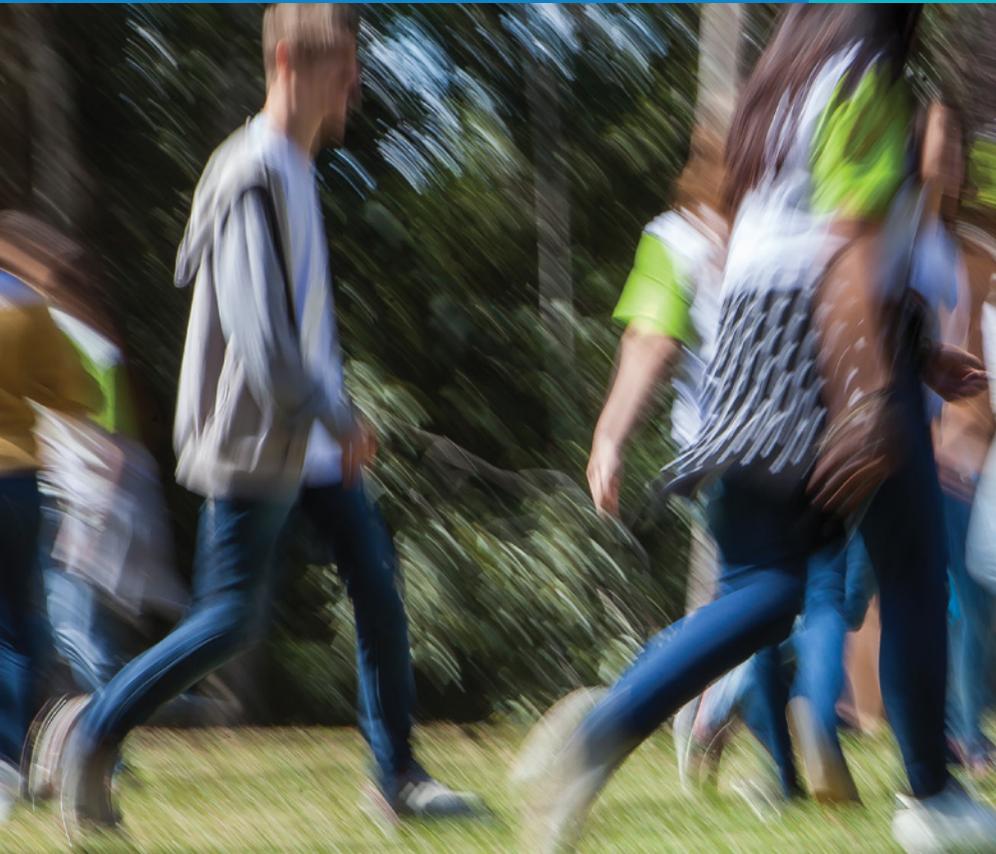
O Caderno da Gestão Escolar para Equidade foi desenvolvido a partir da experiência com as duas edições do Edital “Gestão Escolar para a Equidade - Juventude Negra” do Instituto Unibanco, em parceria com o Fundo Baobá e a UFSCar, gerando um repertório qualificado e um banco de boas práticas em relação à temática.

Este material convida a gestão educacional a se comprometer e a se engajar no debate das relações étnico-raciais entre estudantes, professores e comunidade escolar por meio do reconhecimento dos marcos legais para a promoção da equidade étnico-racial da área da educação, com destaque para a Lei 10.639/03. A lei torna obrigatório o ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana nas escolas de Ensino Fundamental e a implementação de ações que visem mitigar as desigualdades raciais existentes na escola.

Para isso, essa estratégia de intervenção propõe que a gestão educacional conheça um pouco o percurso histórico da agenda pró-equidade racial, realize uma autoavaliação sobre a temática no âmbito da gestão, considerando os seis eixos do Plano Nacional de Implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana, e implemente uma das trinta práticas que possam contribuir com o fortalecimento dessa discussão no espaço escolar.



# BALANÇO E PERSPECTIVAS



**Em 2019, tivemos a continuidade da adoção da metodologia Jovem de Futuro pela SEEC. Foi um ano de investimento na pactuação estratégica da parceria, de forma a criar condições para dar prosseguimento ao trabalho junto às escolas, regionais e Secretaria de Educação, Esporte e Lazer do Rio Grande do Norte.**

Após a avaliação conjunta entre o Instituto Unibanco e a SEEC, foi assinado um novo termo por ambas as partes definindo a manutenção da parceria por um período de vigência de 3 anos. As perspectivas são de que, quando adotada em toda a rede de Ensino Médio estadual, a metodologia do Circuito de Gestão contribuirá para que o Rio Grande do Norte continue avançando em relação aos desafios de promover a melhoria do processo ensino-aprendizagem, tornando a educação cada vez mais equitativa, com diminuição das desigualdades educacionais, de forma que as escolas passem a significar uma possibilidade real de acesso a melhores oportunidades de vida para todos e todas as estudantes do Estado. Esse é o compromisso dessa parceria.

# Equipe IU



## 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

## EQUIPE TÉCNICA

Superintendente Executivo  
Ricardo Henriques

### Gerentes

César Nunes  
Maria Júlia Azevedo Gouveia  
Mirela de Carvalho  
Tiago Borba  
Vinicius da Silva Scarpì

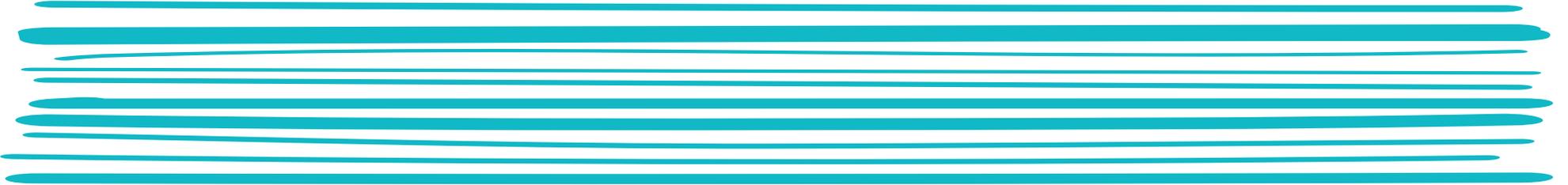
### Colaboradores

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  
Antônio Correia de Melo Gois  
Beatriz Silva Garcia  
Breno Mendonca Ribeiro Rodrigues  
Carine dos Santos Nascimento  
Carlos Eduardo Alcantara Brandão  
Carolina Patrocínia Quiquinato  
Carolina Silva Ferreira  
Catherine Rojas Merchan  
Claudio Acácio Souza Dias  
Clovis de Almeida Silva  
Cristiane Arakawa Santos  
Cristina Aparecida Petri Paiva  
Cristina Lohmann Couri  
Daniel Carvalho de Oliveira  
Daniel Santana Nogueira Vieira  
Daniela Natasha Mendes Arai  
Débora Tersalia Ferreira Santiago  
Deusiane Das Gracias Paiva De Souza  
Djana Contier Fares  
Elisângela Pires de Sousa  
Elizabeth Santos Mofacto  
Euda Alves Rocha  
Fabiana da Silva Bento  
Fabiana Hiromi Shinkawa  
Fábíola Nascimento Camilo  
Felipe Junio Santos de Souza  
Fernanda Akiyama Aoki  
Fernanda Arantes e Silva  
Flavia Costa Oliveira  
Gabriel Guimarães Leite

Gabriel Medina de Toledo  
Gabriel Negri Nilson  
Gabriela Alves Barcelos  
Gabrielle Coelho Vieira Cavalheiro  
Giovanna Santana da Silva  
Grazielle Ferreira e Silva  
Hyago Souza Nascimento  
Jane Reolo da Silva  
João Augusto Rodrigues Pereira  
João Claudio Bezerra Peixoto Filho  
João Henrique de Oliveira  
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 Correa  
Lisandra Cristina Saltini  
Luanna Meriguete Santos  
Lucas Guido Fauser Silva  
Luciana Almeida Lima  
Luciano Cristovam dos Santos Junior  
Lya Amaral Romanelli Franco  
Marcella Escobar da Costa Moreira  
Marcelo Pessoa da Silva  
Márcia Soares Sobreira  
Maria Carolina Dysman  
Maria Rita Collor Jobim Silveira  
Mariana Bittar  
Marília de Toledo Zonho dos Santos  
Marília Suzana Santos Bicalho

Marilucia Marques do Espírito Santo  
Marina Ocacina da Mata Sacramento  
Marina Pan Chacon Liberman  
Michele Gilli  
Mirian da Silva Salomão  
Monalisa Lacerda Silva Basto  
Monique Ribeiro Garcia  
Naide Nery Santiago Ribeiro  
Natalia Aisengart Santos  
Patricia Morais Coutinho  
Paula Penko Teixeira  
Paulo César Gouveia Junior  
Priscila Pezato  
Rafael Brum Carvalho Rodrigues  
Raíza Alves de Sá Siqueira  
Raquel Goncalves Garcia  
Raquel Souza dos Santos  
Rayssa Ávila do Valle  
Renata Regina Buset  
Renato de Lima Hingel  
Renato Mello Frey  
Ricardo Henrique Ribeiro Zerbini  
Rodrigo Luppi Dos Passos  
Rosane Aparecida Fonseca  
Sidinei Batista da Cruz  
Solange Ferrarezi Zanetta  
Suerda Maria Nogueira do Nascimento  
Teresa Cristina Barbosa Scofano  
Thais Dias Luz Borges Santos  
Thaynann Rossini Farlis Araújo  
Thiago dos Santos Juremeira  
Valquíria Allis Parlagreco  
Vanize Zambom Niederauer  
Vitória dos Santos Uliani



**RIO GRANDE DO NORTE**

GOVERNO DO ESTADO

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



**INSTITUTO  
INIRANCO**

| JOVEM DE FUTURO