

2015 a 2018

Relatório de Atividades

Jovem de Futuro
ESPÍRITO SANTO



**INSTITUTO
UNIBANCO**



Produção editorial

Elaboração

Deusiane das Graças Paiva de Souza
Juliana Mattedi Dalvi
Larissa Venuto Braga
Luanna Meriguete Santos
Monique Ribeiro Garcia

Apoio

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

Jornalista Responsável

TECERE - Thays Aldrighe - Mtb. 29.821

Edição

TECERE - Maria Alice Rosa

Projeto gráfico

TECERE - Thiago Martins

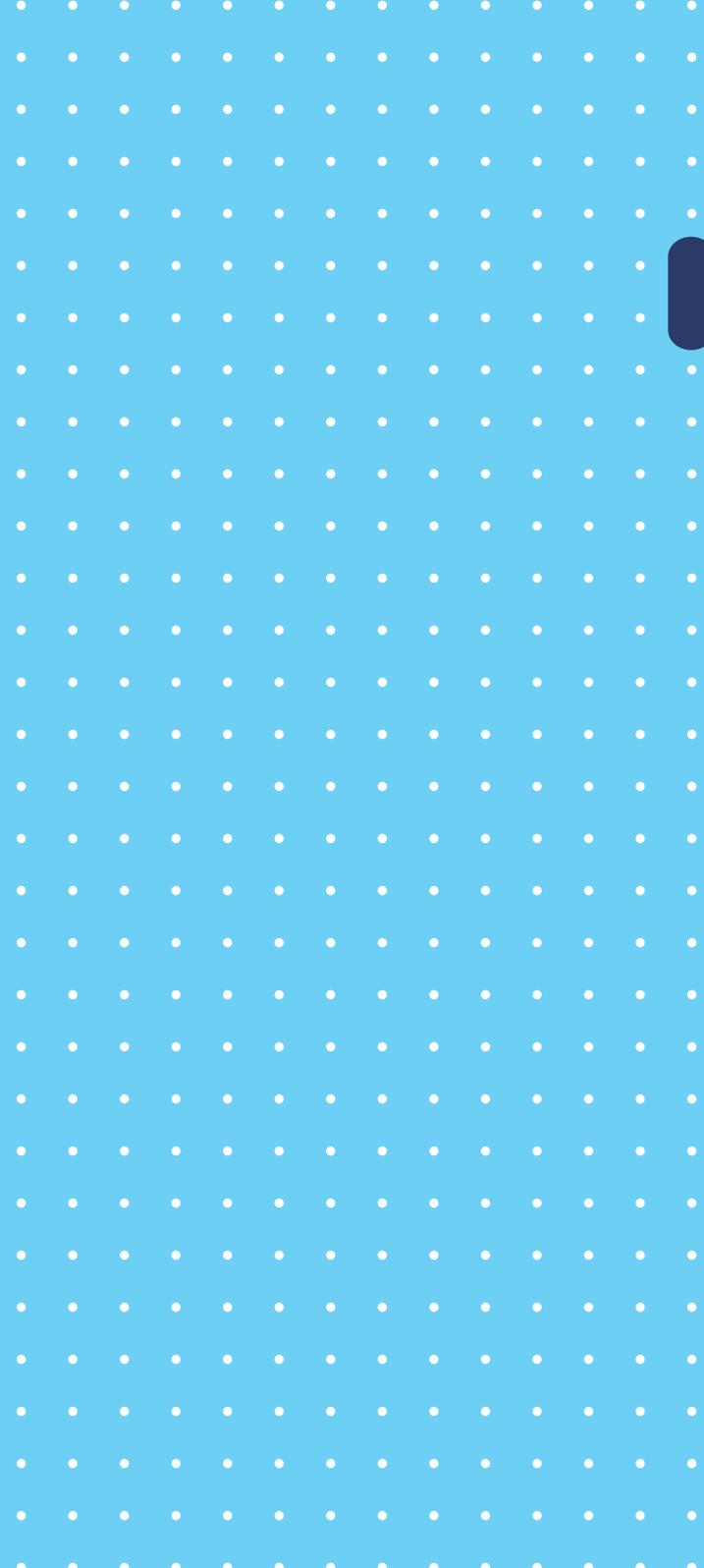
Diagramação

TECERE - Alice Castro

Fotos do livro Ser Diretor:

Eder Chiodetto/Ateliê Fotô

Demais fotos: Ateliê Fotô e divulgação



Apresentação

Parceria em políticas educacionais transformadoras

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

Esta parceria, instituída em 2015, completa o seu quarto ano revelando a construção de bases sólidas de ações que contribuíram na ampliação da permanência dos estudantes no Ensino Médio (aumento de 78,0 para 86,2 no IP) e ampliação da aprendizagem associada à redução do percentual de estudantes com desempenho abaixo do esperado (IDEBES passou de 3,2 em 2014 para 3,9 em 2017).

Mobilizados por esta parceria e pelo compromisso de apresentar as atividades realizadas nesse período, elaboramos uma narrativa que explicita, de forma sintética, os investimentos, esforços e compromissos que o Instituto Unibanco teve a oportunidade de realizar com a Secretaria de Educação do Espírito Santo, 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 Espírito Santo, 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 deste Estado permitiria realizar.

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

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

Ricardo Henriques
Superintendente do Instituto Unibanco

Nossa atuação >>>

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

Com foco na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes 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.

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

A parceria se efetiva pelo programa Jovem de Futuro

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

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

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

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

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

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





Sumário

Apresentação _____	3	Ferramenta de apoio à gestão pedagógica _____	20
Nossa atuação _____	4	Reunião de gestores educacionais _____	20
Jovem de Futuro no Espírito Santo _____	7		
Avaliação, resultados e impacto			
Avaliação do programa _____	8	Observatório _____	22
Avaliação de impacto no Espírito Santo _____	10	Nunca me Sonharam _____	23
Foco nos resultados de aprendizagem _____	11	Ser Diretor _____	24
Pesquisas avaliativas _____	12	Missões internacionais _____	25
Pesquisas realizadas no Espírito Santo _____	13	Seminários internacionais _____	26
		Seminários temáticos _____	28
Disseminação de conhecimento			
Formação _____	14	Diálogos sobre Gestão Escolar _____	30
Oficinas de protocolo _____	15		
Assessoria técnica _____	16	Monitoramento e governança	
Análise da prática _____	16	Comitê de Governança _____	32
Reuniões no Espírito Santo _____	16	Comitê Operacional _____	33
Acompanhamento contínuo _____	17	Circuito de Gestão	
Devolutivas do plano de ação _____	18	Melhoria contínua dos processos _____	34
Devolutivas pedagógicas _____	19	Circuito de Gestão _____	35
		Perspectivas _____	37

Balanco Financeiro

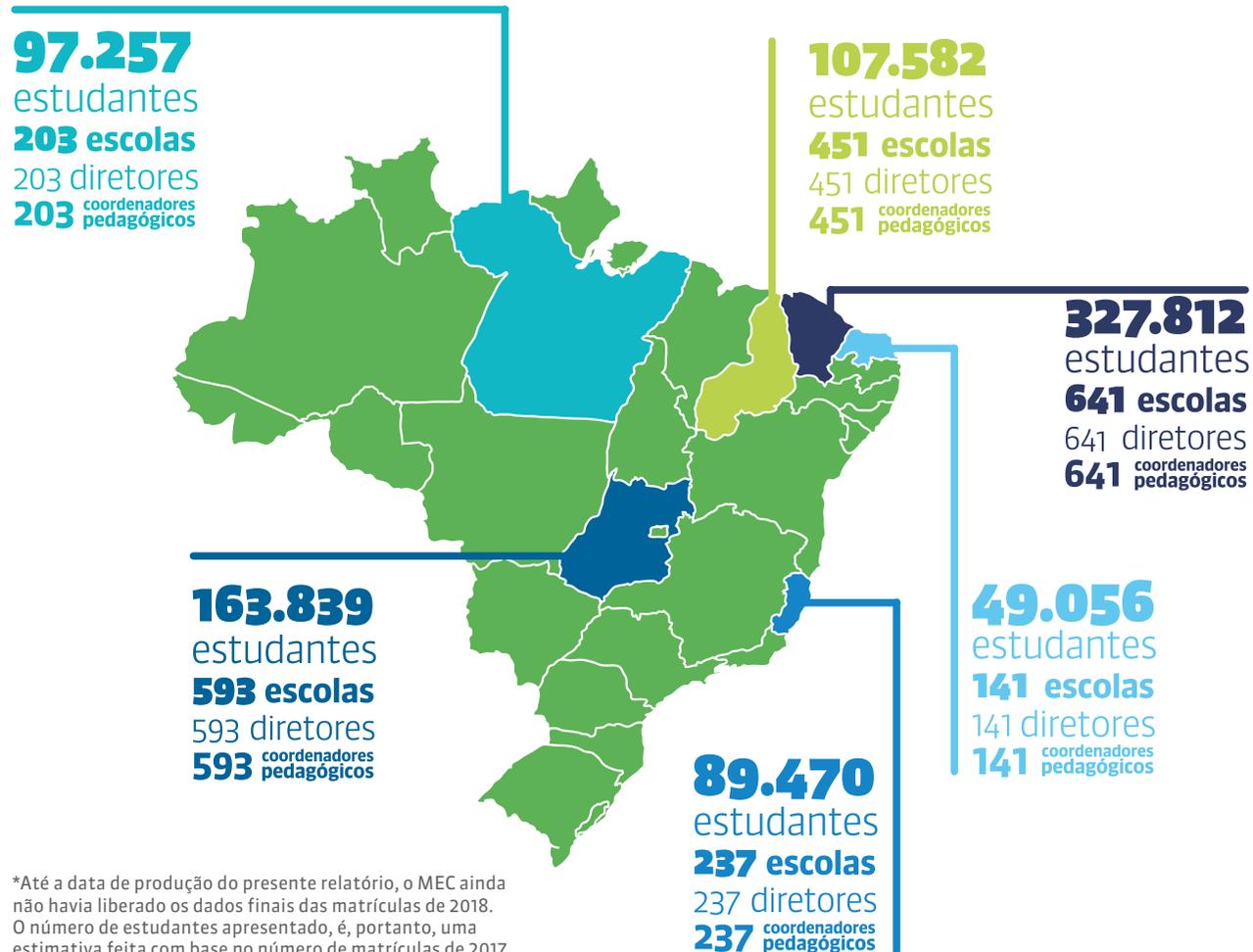
Não há transferência de recursos financeiros entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação.

VALORES EM MILHÕES



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

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



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





Jovem de futuro no Espírito Santo

No Espírito Santo, conquistamos a universalização do Jovem de Futuro em toda a rede do Ensino Médio, beneficiando mais de 89 mil estudantes

A implementação do Jovem de Futuro no Espírito Santo teve início no ano de 2015. Começamos atendendo 151 escolas. Em 2016, passamos para 149 escolas porque uma delas encerrou o Ensino Médio e outra passou a ser Escola Viva (escola em tempo integral do ES que tem modelo de gestão próprio). Em 2017, o programa envolveu 209 escolas e, em 2018, alcançamos toda a rede atendendo a 237 unidades de ensino.

IMPLEMENTAÇÃO (Avaliação de Impacto)

CONSOLIDAÇÃO

2015

Início do Jovem de Futuro em **151 escolas**

2016

Continuidade do Jovem de Futuro em **149 escolas**

2017

Continuidade com as **149 escolas** + entrada de **60 escolas**, totalizando **209**

**2018-
2020**

Continuidade com as **209 escolas** + entrada de **28 escolas**, totalizando **237 escolas** de Ensino Médio e mais de **89.000 alunos atendidos**

Avaliações do programa

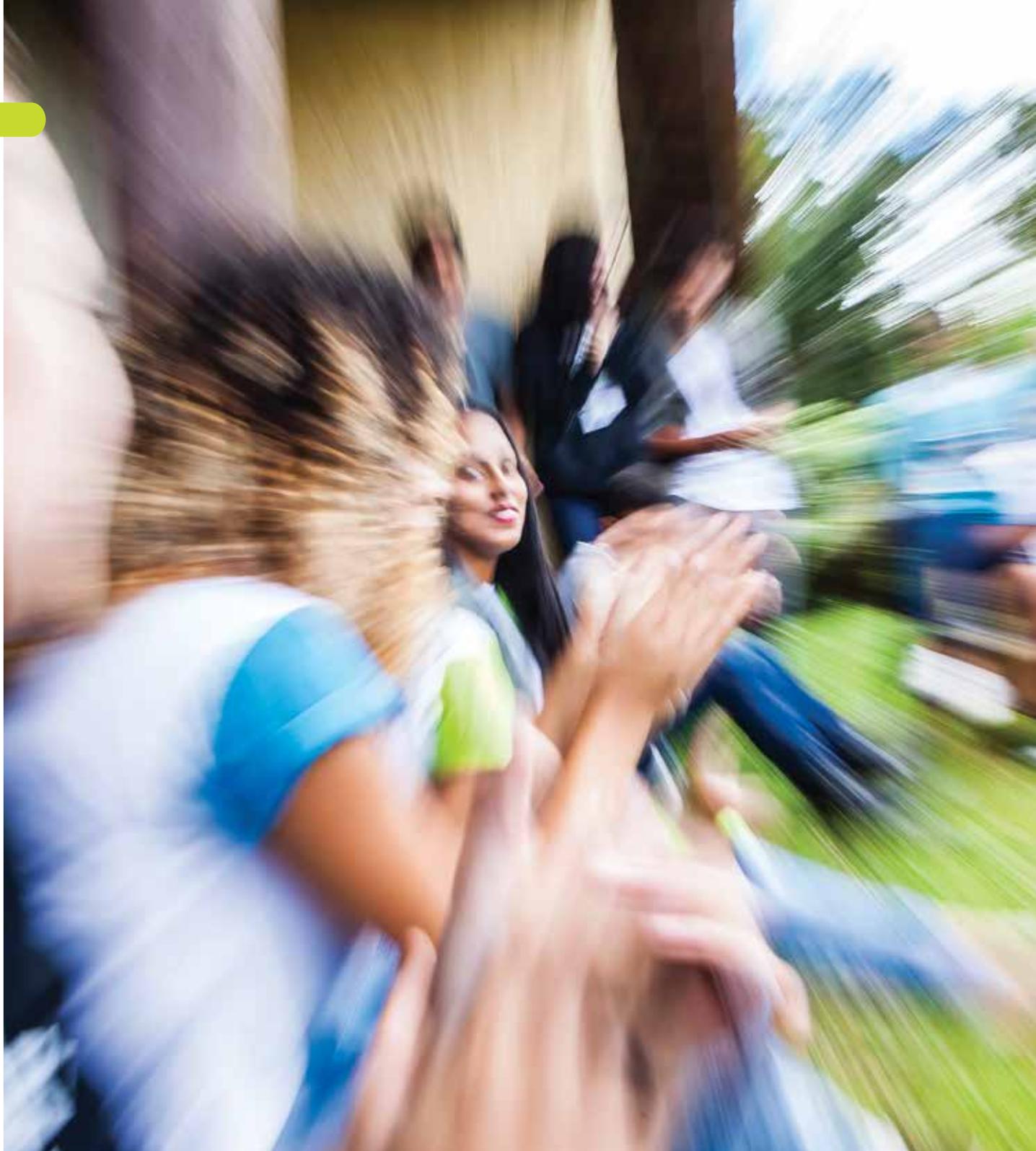
A perspectiva de avaliação no âmbito do Jovem de Futuro tem três dimensões. Todas elas compartilham o desafio de buscarem metas ousadas.

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

A primeira dimensão é de avaliação de impacto que busca distinguir o quanto o programa contribuiu para a proficiência em língua portuguesa e matemática dos estudantes no trajeto de 3 anos.

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

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



➤ Avaliação de impacto mostra êxito no Jovem de Futuro

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

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

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

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

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

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

- a Contaminação:** quando componentes do Jovem de Futuro deveriam ser ofertados apenas para as escolas de tratamento, mas também são transmitidos para as escolas de controle;
- b Compensação:** as escolas de controle não podem ser compensadas com a oferta de outros programas específicos exclusivamente por fazerem parte do grupo de controle. Qualquer discriminação baseada no fato de a escola ser de controle ou de tratamento prejudica a avaliação de impacto;
- c Atrito:** perda de escolas do grupo da avaliação de impacto, que pode ocorrer, por exemplo, por causa da não participação de escola(s) na avaliação externa estadual, dado que o impacto é medido pela comparação dos resultados das avaliações externas estaduais de desempenho médio das escolas na 3ª série do Ensino Médio, em língua portuguesa e matemática.

➤ Avaliação de impacto no Espírito Santo

No Espírito Santo, a avaliação de impacto do Jovem de Futuro envolveu o período 2014 – 2017, sendo 2014 a linha de base – ano imediatamente anterior ao de entrada das escolas de tratamento no projeto – e 2017 o terceiro ano da implementação do projeto nas escolas de tratamento. Esse desenho permitiu a avaliação de impacto após três anos de implementação do Jovem de Futuro nas escolas de tratamento.

Foi possível demonstrar que o impacto foi de 3 pontos na escala SAEB tanto em língua portuguesa quanto em matemática.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO ES (IDEBES)

	2014	2017	≠
TRATAMENTO (A)	3,0	3,8	0,8
CONTROLE (B)	3,1	3,6	0,5
DIFERENÇA (A-B)	-0,1	0,2	0,3
TOTAL DO ESTADO	3,2	3,9	0,7

Observa-se que, na comparação entre os índices de 2017 e 2014, encontramos variação positiva no grupo de escolas de tratamento, demonstrando melhora no desempenho médio. Vale destacar que este valor de melhora corresponde a 43% do valor de todas as escolas da rede do Espírito Santo.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO ES (IDEBES) ESCOLAS PRIORITÁRIAS

	2014	2017	≠
TRATAMENTO (A)	2,50	3,35	0,85
CONTROLE (B)	2,32	2,61	0,28
DIFERENÇA (A-B)	0,18	0,74	0,57
TOTAL DO ESTADO	3,2	3,9	0,7

Observa-se que, ao comparar as médias de 2017 às médias de 2014, encontra-se variação positiva no grupo de escolas prioritárias de tratamento, demonstrando melhora significativa no desempenho médio. As escolas de tratamento prioritárias apresentam o dobro do impacto encontrado nas escolas de tratamento não prioritárias. Vale destacar que este valor de melhora das escolas prioritárias de tratamento é superior quando consideradas todas as escolas da rede do Espírito Santo.

INDICADOR DE RENDIMENTO (IP)

	2014	2017	≠
TRATAMENTO (A)	75,9	86,0	10,1
CONTROLE (B)	76,3	82,1	5,8
DIFERENÇA (A-B)	-0,4	3,9	4,3
TOTAL DO ESTADO	78,0	86,2	8,2

O IP, indicador de rendimento das escolas de tratamento, apresenta uma variação de 4,3 dessas escolas em relação às escolas de controle, o que revela que estas escolas foram capazes de gerar mais aprovação entre seus alunos. Isto significa que os alunos estiveram na escola conseguindo aprender mais e tendo condições de serem aprovados nas séries do Ensino Médio. Pode-se inferir que estas escolas se tornaram mais inclusivas que as de controle do ponto de vista da aprendizagem dos estudantes. Observa-se, assim, que, ao compararmos os percentuais de 2017 aos de 2014, encontra-se variação positiva no grupo das escolas de tratamento, demonstrando melhora na permanência e conclusão da Educação Básica.

> Foco nos resultados de aprendizagem

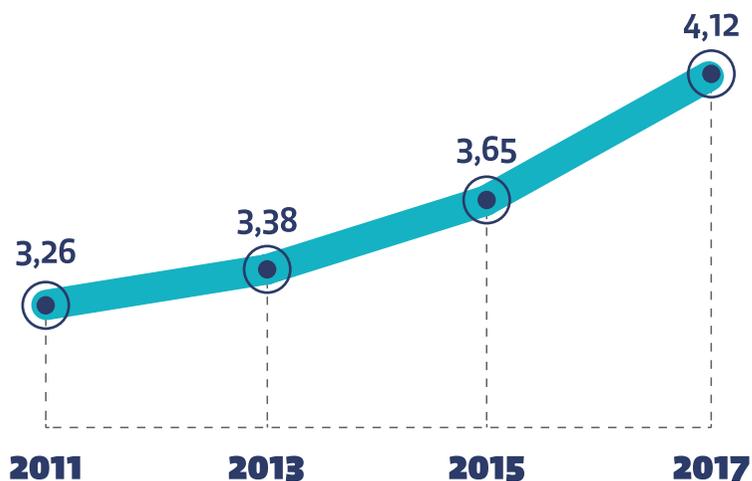
Em 2015 foram formuladas as metas anuais da rede. Estas metas foram projetadas a partir de duas referências: o desempenho da rede estadual no IDEB nos últimos 5 anos - sua melhora de 2009 para 2011, e de 2011 para 2013 -, permitindo a identificação da intensidade dos deslocamentos, dado que este é um índice progressivo. A outra referência é fazer esta mesma leitura em relação aos outros Estados da Federação. As metas pactuadas com o Espírito Santo tinham a pretensão de fazer o Estado sair do 10º lugar – posição que ocupava no ranking do IDEB, referente ao Ensino Médio estadual em 2013 – para o 3º lugar no ranking em 2017.

Trajatória do IDEBES

O Estado avançou de 3,57 para 3,82, fazendo um deslocamento de 0,25. Embora haja certa distância da meta (mesma do IDEB), o trajeto de melhora é consistente.

	2015	2016	2017	2018
META	3,60	3,90	4,40	4,50
RESULTADO	3,50	3,57	3,82	-

Trajatória do IDEB do Espírito Santo



Observa-se uma trajetória de melhora contínua e mais acelerada de 2015 para 2017. É necessário destacar que esta melhora é resultado de melhoria intensa do fluxo (de 0,80 para 0,86) e da proficiência (de 4,55 para 4,77). Este desempenho colocou o Ensino Médio do Estado no 2º lugar do IDEB em relação ao conjunto de Estados da Federação.

Cálculo do IDEB*

O IDEB* é um indicador que relaciona o desempenho dos estudantes em avaliações externas de larga escala com dados de fluxo escolar, utilizando a mesma metodologia de cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Variando de 0 a 10, quanto maior o desempenho dos alunos e maior o número de alunos promovidos, maior será o IDEB*. O cálculo do IDEB* obedece a uma fórmula bastante simples: as notas das provas de língua portuguesa e matemática da avaliação estadual são ajustadas e padronizadas em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez). Depois, a média dessas duas notas é multiplicada pela média (harmônica) das taxas de aprovação das séries da etapa (Ensino Médio), que, em percentual, varia de 0 (zero) a 100 (cem). No Espírito Santo, o IDEB* foi nomeado como IDEBES.

➤ Pesquisas avaliativas proporcionam evolução do programa

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

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



Pesquisas realizadas no Estado do Espírito Santo de 2015 a 2017



<p>Clima escolar Responsável: Ricardo Paes de Barros Público-alvo: Estudantes, professores, gestores escolares Período: 2015, 2016 e 2017 Objetivo: Avaliar o impacto do Jovem de Futuro sobre o clima das escolas participantes do projeto segundo a percepção de atores da comunidade escolar.</p>	<p>Qualidade da gestão Responsável: Ricardo Madeira Público-alvo: Gestor escolar Período: 2015 e 2017 Objetivo: Avaliar o impacto do Jovem de Futuro sobre a adoção de melhores práticas de gestão nas escolas.</p>	<p>Etnografia nas escolas Responsável: Camila Iwasaki e Clara Azevedo Público-alvo: Escolas Período: 2016 Objetivo: Identificar e analisar aspectos, fatores e dinâmicas das escolas selecionadas para a pesquisa a partir do perfil e da atuação do corpo gestor, incluindo seus campos relacionais, suas práticas e o lugar atribuído ao processo de ensino-aprendizagem.</p>	<p>Circuito de gestão nas Regionais Responsável: CMA-GGC/IU Público-alvo: Dirigentes das Regionais Período: 2017 e 2018 Objetivo: Compreender como o Circuito de Gestão está sendo apropriado pelas Regionais de Ensino, assim como a partir da percepção das práticas de gestão dessa instância e sua articulação com as demais instâncias verificar possíveis sucessos e pontos de atenção para o desenho e a implementação do programa.</p>
	<p>Avaliação de impacto do Jovem de Futuro Responsável: Ricardo Paes de Barros Público-alvo: Escolas Período: 2017 Objetivo: Avaliar o impacto do Jovem de Futuro nos resultados de aprendizagem das escolas, tanto em língua portuguesa como em matemática, considerando as proficiências dos alunos da 3ª série do Ensino Médio nas avaliações estaduais.</p>	<p>O papel do supervisor Jovem de Futuro Responsável: Sérgio Firpo Público-alvo: Gestores escolares Período: 2017 Objetivo: Avaliar a interferência da atuação do supervisor sobre a adoção de melhores práticas de gestão nas escolas e sobre os indicadores de execução e de resultado da SMAR. Investigar também de que maneira o perfil do supervisor está relacionado à qualidade da visita às escolas por ele realizadas.</p>	<p>Planos de ação Responsável: Rodrigo Travitzki Público-alvo: Escolas, Regionais, Secretarias Período: Escolas 2015-2018 Regionais 2017-2018 Secretarias 2017-2018 Objetivo: Elaborar e analisar indicadores calculados automaticamente a partir de informações registradas no SGP.</p>

Formação, a base para a aplicação do Jovem de Futuro

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

Esse percurso formativo é destinado a quatro públicos:

- Dupla gestora das escolas (diretor e pedagogo)
- Gestores das Superintendências Regionais de Educação
- Supervisores do Circuito de Gestão
- Gestores e técnicos da equipe central da Secretaria

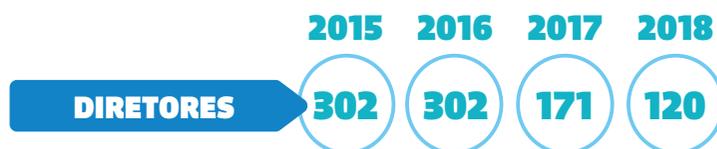


O **GEpRA** oferece qualificação técnica à gestão, possibilitando às equipes escolares atuarem com segurança e precisão no menor tempo possível, realizando as atividades com o propósito final de assegurar o aprendizado dos estudantes.

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

Percurso Formativo GEpRA para gestores escolares

A formação ocorre desde 2015 e já abrangeu todos os diretores de escolas de Ensino Médio regular do Estado. O curso é ofertado na modalidade semipresencial, que conta com módulos presenciais e parte do curso no ambiente virtual de aprendizagem, proporciona aos cursistas o contato com os principais conceitos da gestão escolar para resultados de aprendizagem, análise de situações práticas e o compartilhamento de experiências. A formação aborda teoria e prática relacionadas à gestão com foco na aprendizagem de todos os estudantes e para a implementação do Circuito de Gestão.



Parceria na prática: atuação conjunta entre os formadores do Estado e do IU

Em 2017, visando a sustentabilidade do programa no Estado, foi instituída uma parceria entre o IU e o Centro de Formação dos Profissionais da Educação do Espírito Santo (Cefope). Esta parceria possibilitou que o Cefope assumisse a formação dos profissionais do Estado que atuam no Jovem de Futuro. Para isso, os formadores do Cefope e Instituto Unibanco trabalham em parceria, dando às formações para gestores e supervisores maior aderência à realidade da educação capixaba.

Oficinas de Protocolo de Gestão Escolar

A formação do supervisor que atua no Jovem de Futuro ocorre por meio de oficinas formativas que têm foco na instituição da função supervisora e na metodologia do Circuito de Gestão. A formação é presencial e tem por objetivo exercitar a prática, estimular a apreensão de novos conhecimentos e fomentar um espaço de resolução de dúvidas e questões sobre a implementação do Circuito de Gestão. As oficinas têm duração mínima de oito horas e instrumentalizam os supervisores para a prática.

O módulo Papel do Supervisor é o primeiro momento formativo específico para os supervisores. São trabalhados conteúdos sobre a função de supervisão no Jovem de Futuro. Em seguida, há o módulo Compromisso com as Metas, em que é apresentado o programa Jovem de Futuro, sua metodologia e a importância das metas na orientação do trabalho dos gestores de diferentes instâncias da educação. Nos módulos subsequentes, Planejamento, Execução, Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR), Reunião de Boas Práticas (RBP) e Correção de Rotas, há sempre reflexões sobre a prática, troca de experiências e informações entre os profissionais sobre a implementação do Circuito de Gestão nas escolas e apresentação do conteúdo do módulo.

SUPERVISORES

2015

39

2017

30

2018

84



Oficinas de Protocolo de Gestão Educacional

A formação dos gestores das Regionais e da equipe da SEDU tem foco no Circuito de Gestão. Esta formação contempla as etapas do Circuito de Gestão: Planejamento, Execução, Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR), Reunião de Boas Práticas (RBP) e Correção de Rotas. A partir da formação e da implementação do Circuito nas instâncias da Secretaria de Educação e das Regionais de Ensino, é instituído um circuito virtuoso de corresponsabilização de todos sobre os resultados de aprendizagem dos estudantes.

2016

2017

**EQUIPE
SEDU**

20

20

**GESTORES
REGIONAIS**

2016

2017

22

22

Assessoria técnica, o suporte na busca de soluções

O Jovem de Futuro conta com uma equipe técnica do Instituto Unibanco dedicada à implementação do programa no Estado. Essa equipe assessora tecnicamente a SEDU de forma a contribuir para a ampliação da capacidade dos agentes do Estado na formulação coletiva de análises e soluções. A função desta equipe é implementar processos formativos, oficinas de análise de dados, reuniões de análise da prática, visita às escolas e Regionais, além de assessoria direta relacionada à implementação do programa de acordo com as demandas dos supervisores, superintendentes regionais e equipe da SEDU. Como exemplo, foram realizadas em março de 2015 oficina diagnóstica de análise de dados com a participação de gestores da SEDU e equipe das Regionais e, em setembro de 2018, outra oficina com a equipe técnica da Secretaria e dupla gestora das Regionais, utilizando os resultados educacionais da rede naquele período a fim de contribuir com o fortalecimento dos planos de ação das Regionais e Secretaria e a corresponsabilização entre as instâncias.

➤ Análise da prática

A reunião de análise da prática configura-se como uma estratégia para ampliar a dimensão reflexiva sobre a prática, mobilizando o compartilhamento de experiências para formulação de novos repertórios. O objetivo é gerar reflexão sobre problemas comuns, permitindo explorar os entendimentos e as formas como foram enfrentados, assim processando novos entendimentos e maior repertório de solução.

A análise da prática é:

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

➤ Reuniões de análise da prática no ES

	2016	2017	2018*
Nº reuniões realizadas	5	4	5
Quantidade de supervisores atendidos	39	33	34
Quantidade de Regionais atendidas	11	7	5

*Até setembro de 2018



> Conhecendo a rede educacional

Acompanhamento presencial e contínuo

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

Objetivos:

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

Visitas no Espírito Santo



Devolutivas do plano de ação

Um recurso fundamental para reavaliar o planejamento

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

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

Devolver aos gestores escolares uma reflexão sobre a análise dos planos de ação da escola é uma iniciativa que se insere no processo de acompanhamento do supervisor - que, por um lado, tem certo distanciamento do cotidiano escolar e, por outro, tem um grande potencial

de partilhar soluções coletivas para problemas comuns. É nesse contexto que o diálogo tem alto poder formativo e busca ensinar uma atuação colaborativa entre ele e a equipe da escola. Em todas as intervenções feitas pelo projeto, buscamos ressignificar o papel desse supervisor, pontuando que acompanhar não é oferecer um modelo pronto ao outro, mas ajudar a construir observáveis para a ampliação do olhar e aprimoramento da prática.

O Espírito Santo trabalha em duas frentes: devolutivas escritas aos planos de ação de cada escola e oficinas para os supervisores e diretores das escolas envolvidas no projeto Jovem de Futuro.

As devolutivas escritas constituíram-se em documentos de análise dos planos de ação de cada escola com o objetivo de devolver às equipes gestoras uma reflexão formativa sobre as ações planejadas pela escola. O trabalho foi realizado com base na consideração dos pontos críticos e positivos, as constatações foram relacionadas às diretrizes do plano para verificar a coerência entre eles.

As oficinas de devolutivas tiveram como público os supervisores e diretores das escolas com o propósito de colocar em discussão as seguintes questões:

- A ampliação do sentido e significado do plano de ação como um instrumento importante do planejamento da gestão escolar para a melhoria da aprendizagem dos estudantes;
- A ressignificação da representação que a escola tem sobre os jovens como sujeitos de direito e a relação dos estudantes com o planejamento da escola;
- A análise dos planos para a construção de observáveis e critérios para sua qualificação;
- O sentido formativo das devolutivas para o plano de ação.

2017

35 diretores de escolas (Regionais: Carapina, Cariacica, Vila Velha)

53 supervisores do Circuito de Gestão

209 devolutivas dos planos de ação (das escolas do Jovem de Futuro)

2018

60 escolas (Regionais: Carapina e Cariacica)

24 supervisores do Circuito de Gestão (Regionais: Carapina, Cariacica, Vila Velha)

177 devolutivas dos planos de ação (das 11 Regionais)

Devolutivas pedagógicas

Um valioso subsídio para aprimorar o ensino

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

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

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

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

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

Em 2018, o processo formativo das devolutivas pedagógicas foi integrado à plataforma Educação em Foco, sistema que apoia as Secretarias Estaduais no uso de evidências para propiciar o desenho, a execução e a avaliação de políticas públicas.

	2017	2018
Módulo presencial	16 horas	24 horas
Módulo EAD	24 horas	36 horas
Público envolvido	Pedagogos - Professor língua portuguesa - Professor matemática	Pedagogos - Supervisor do Círculo de Gestão
Escolas contempladas	95 escolas das Regionais da Grande Vitória e sul	120 escolas das 11 Regionais
Turmas	3 turmas	4 turmas



Disseminação de conhecimento

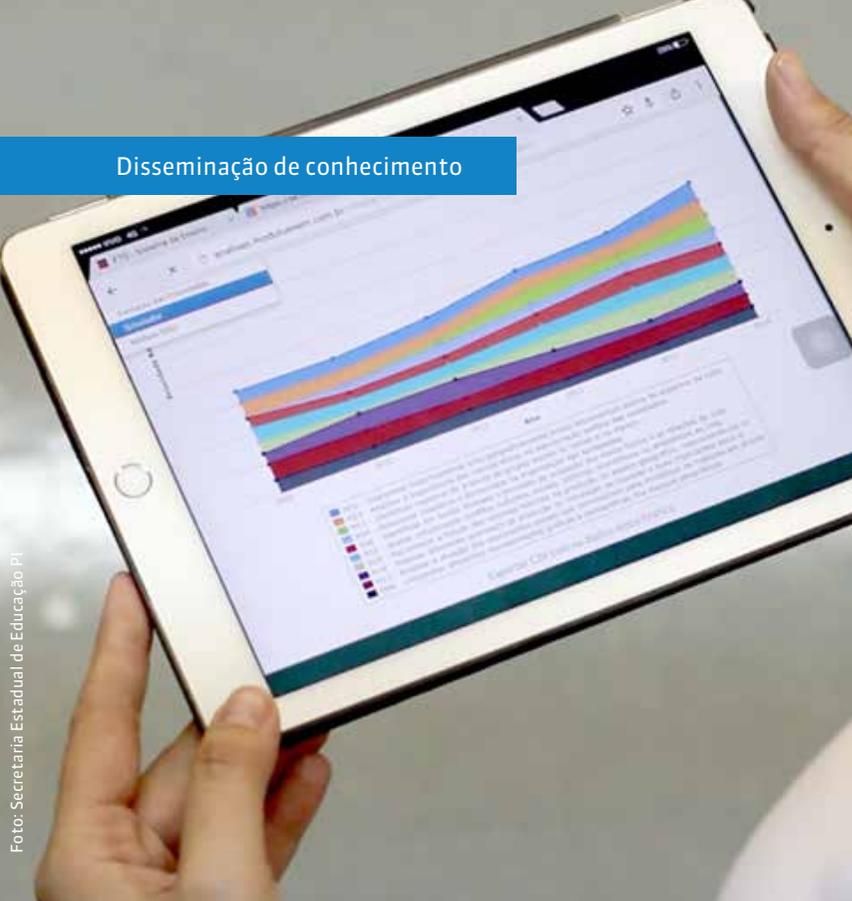


Foto: Secretaria Estadual de Educação PE

Ferramenta de apoio à gestão pedagógica

A Educação em Foco é uma plataforma de integração de dados, construída de acordo com a disponibilidade de dados das redes estaduais de educação. Ela possibilita aos coordenadores pedagógicos e aos professores e gestores acesso detalhado aos resultados do PAEBES, cruzando informações relevantes para aprimorar a qualidade da educação. A plataforma é um instrumento que apoia a tomada de decisão sobre ações mais assertivas no planejamento pedagógico das escolas.

Reunião de gestores educacionais

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

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

Em todos os encontros de gestores educacionais, o Espírito Santo contou com a participação de 5 técnicos da SEDU.

2015	2016	2017	2018
01/09 Integração e compartilhamento de desafios	17 e 18/02 Governança e modelo de gestão escolar para resultados de aprendizagem	18 e 19/01 Condições geradoras de qualidade para os resultados	14/04 Referência de monitoramento e matriz de competência de gestões
26/11 Funcionamento das Regionais e interfaces com a equipe central	26 e 27/07 A confiança como vetor da corresponsabilização	31/08 e 01/09 Os desafios da gestão pedagógica	

ENCONTRO REGIONAL DE GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS DE APRENDIZAGEM



Mapa Estratégico SEDU 2015-2018

	Ação em Todo o Território	Gestão com Foco em Resultados	Educação Integral dos Estudantes
Premissas			
Programas	PaES Programa de Avaliação Educacional do Estado de São Paulo	jovem do futuro Associação Unibanco	ESCOLA VIVA
Ações Apropriadas	<ul style="list-style-type: none"> Ativ. SEME Planejamento de Oport. Comitê Gestor Monitoria Educacional Resposta de Oportunidade 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização da Seleção de Docentes Monitorização dos SREs Formação Inicial + Cont. Tipologia de Qualificação SCF 	<ul style="list-style-type: none"> Expansão do Modelo Prequalificação de EM (Instit.) Ampliação do Modelo para Terceira Fase Comitê Gestor Formação de Docentes

ENCONTRO REGIONAL DE GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS DE APRENDIZAGEM




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

Observatório, uma lupa sobre a realidade do ensino no Brasil

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

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

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

desempenho escolar (análise de rendimento, avaliações em larga escala e outros itens).

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

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

“Nunca me sonharam”

Um voo panorâmico que revela a visão dos estudantes

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

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

que vivem a realidade da rede pública brasileira, que corresponde a 85% de todo o ensino nacional.

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

O Instituto Unibanco organizou seis exibições do documentário para o público capixaba em 2017. Três sessões tiveram como público-alvo os estudantes da rede e aconteceram em Vitória, Serra e Cariacica.

As outras três foram apresentadas para diretores, supervisores do Circuito de Gestão e equipe das Regionais, nas cidades de Linhares, Cachoeiro de Itapemirim e Vitória.

Mais informações:
docnuncomesonharam.org.br

No Espírito Santo foram realizadas aproximadamente **30 horas** de gravação, nas escolas:

EEEFM Elza Campos Lemos Andreatta - Vitória

EEEFM Prof. João Loyola – Serra

O documentário foi apresentado:

· Para **219 jovens**

· Em **15 escolas**

· Em **16 cidades** capixabas

Ser Diretor

Um retrato do cotidiano dos gestores escolares

Um retrato – em fotorreportagem – do dia a dia de 30 gestores escolares como uma forma de homenagear esses profissionais que desempenham papel fundamental na garantia do direito à educação. É esse o teor do livro digital “Ser Diretor – uma viagem por 30 escolas públicas brasileiras”, lançado em setembro de 2017. A obra, texto e fotos, é assinada pelo premiado fotógrafo e curador Eder Chiodetto. A publicação é composta por entrevistas e imagens de diretoras e diretores de seis Estados parceiros do programa Jovem de Futuro.

Chiodetto viajou para 27 cidades, jornada que resultou em quase 4 mil fotografias e muitas horas de conversa, que, editadas, deram origem ao livro “Ser Diretor”. No pós-fácio, ele explica o processo criativo que orientou a seleção de imagens e a produção dos textos: “(...) era necessário descrever cenas que presenciei pelo viés do olhar fotográfico para as minúcias do entorno, criando assim um cenário que envolvesse a voz dos diretores. Numa operação cruzada, as fotografias ambicionam se tornar uma crônica narrativa e os textos aludem ser imagens”.

O livro integrou as ações que marcaram os 35 anos do Instituto Unibanco.

Para ler ou baixar: livroserdiretor.org.br



Entre os diretores de escolas estaduais que participam do programa, cinco são do Espírito Santo:

Wanda Silva de Souza Mombrini,
da escola Rio Claro, em Guarapari;

Josilene Werneck Machado Falk,
da escola Gisela Salloker Fayet,
em Domingos Martins;

Rodrigo Vilela Lucas Martins,
da escola Job Pimentel, em Mantenópolis;

Ramon Sant'Ana Barcellos,
da escola Vila Nova de Colares, em Serra;

Hilário Massariol Junior,
da escola Francisca Peixoto Miguel, em Serra.

“Ser Diretor” em números

6.590 km
percorridos

3.686
fotografias

30 escolas
públicas

25 horas de
entrevistas

6 Estados

349 downloads

27 cidades

até 31/12/2017

“Penso que educação não é despesa, é investimento. Mas em geral ela é tratada sempre como despesa pelos governos. Para equilibrar esse problema, a comunidade ajuda muito. (...) Temos a cultura de fazer crescer e edificar o próprio lugar. Há famílias que nem têm os filhos aqui, mas mesmo assim nos ajudam.”

Josilene Werneck Machado Falk
Diretora da EEEFM Gisela Salloker Fayet
e uma das profissionais retratadas no livro

Missões internacionais

Por dentro da educação no mundo

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

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

Até o momento, foram realizadas duas missões:

1ª **Inglaterra** - 2016 - por meio de uma parceria com o Conselho Britânico.

2ª **Ontário (Canadá)** - 2017 - por meio de uma parceria com o Ministério da Educação de Ontário.

Participante ES: Andréa Guzzo Pereira, gerente de Ensino Médio da Secretaria de Educação do Espírito Santo.



Em cada missão, são convidados dois representantes das Secretarias de Educação dos Estados parceiros.



Seminários internacionais

Os desafios contemporâneos na visão de especialistas

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

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



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

Acompanhe os temas dos seminários realizados

2015	2016	2017
<p style="text-align: center;">SETEMBRO</p> <p>TEMA: Caminhos para a qualidade da educação pública: gestão escolar.</p> <p>OBJETIVO: Promover a discussão em torno da gestão escolar para a melhoria da qualidade da educação pública e o diálogo entre a experiência brasileira e casos internacionais que alcançaram resultados relevantes de aprendizagem de seus estudantes.</p> <p>PARCERIA: Folha de S. Paulo e INSPER</p> <p>PÚBLICO: Gestores estaduais e municipais de educação, educadores, especialistas e representantes de fundações, institutos e organizações da sociedade civil.</p>	<p style="text-align: center;">SETEMBRO</p> <p>TEMA: Caminhos para a qualidade da educação pública: impactos e evidências.</p> <p>OBJETIVO: Debater e apresentar diferentes visões sobre qual a contribuição das avaliações de impacto, de estudos e pesquisas para o monitoramento e o aperfeiçoamento das políticas públicas, além da questão da prioridade dos investimentos educacionais e de que forma o conhecimento acadêmico pode contribuir para melhorar os resultados de aprendizagem nas escolas.</p> <p>PARCERIA: Folha de S. Paulo e INSPER.</p> <p>PÚBLICO: Gestores estaduais e municipais de educação, educadores, especialistas e representantes de fundações, institutos e organizações da sociedade civil.</p>	<p style="text-align: center;">JUNHO</p> <p>TEMA: Desafios curriculares do Ensino Médio: flexibilização e implementação.</p> <p>OBJETIVO: Contribuir com o debate sobre as mudanças curriculares propostas pela lei 13.415 no Ensino Médio e a construção de novas possibilidades de trajetórias para os estudantes desta etapa.</p> <p>PÚBLICO: Gestores, professores, técnicos das Secretarias de Educação, secretários estaduais, pesquisadores, representantes de organizações do Terceiro Setor e estudantes.</p>
<p style="text-align: center;">NOVEMBRO</p> <p>TEMA: Colóquio Desafios curriculares do Ensino Médio.</p> <p>OBJETIVO: Aprofundar o debate sobre o currículo, captando as visões de diferentes segmentos – organizações da sociedade civil, diretores e professores de escolas públicas e privadas, estudantes do Ensino Médio de escolas participantes do programa Jovem de Futuro e coordenadores do Ensino Médio de 22 Estados.</p> <p>PÚBLICO: Gestores estaduais e municipais de educação, educadores, especialistas e representantes de fundações, institutos e organizações da sociedade civil.</p>	<p style="text-align: center;">NOVEMBRO</p> <p>TEMA: Desafios curriculares do Ensino Médio.</p> <p>OBJETIVO: Dar ênfase à reflexão sobre a reforma do Ensino Médio, tema que ganhou prioridade com o envio ao Congresso Nacional da Medida Provisória (MP) nº 746/2016 pela Presidência da República.</p> <p>PARCERIA: Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed).</p> <p>PÚBLICO: Gestores, professores, técnicos das Secretarias de Educação, pesquisadores e estudantes.</p>	<p style="text-align: center;">SETEMBRO</p> <p>TEMA: Caminhos para a qualidade da educação pública: desenvolvimento profissional de gestores.</p> <p>OBJETIVO: Identificar as competências necessárias aos gestores escolares e quais carreiras e programas de formação valorizam o desenvolvimento dessas competências.</p> <p>PARCERIA: Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e Folha de S. Paulo</p> <p>PÚBLICO: Gestores, professores, técnicos das Secretarias de Educação, pesquisadores e estudantes.</p>

Seminários temáticos

Educadores estaduais compartilham ideias e experiências

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

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

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

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



Acima, Haroldo Rocha, secretário de educação do Espírito Santo. Abaixo, à esquerda, Ricardo Henriques, superintendente do Instituto Unibanco; à direita, certificação de algumas das escolas que cumpriram a meta do Programa Jovem de Futuro em 2017



2015

Em 2015, foi realizado o “1º Seminário Estadual Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem”, com intuito de apresentar a concepção de gestão escolar do Instituto Unibanco, compartilhar experiências acerca desse modelo de gestão escolar para resultados de aprendizagem e ampliar a compreensão sobre autonomia escolar. O seminário foi integrado ao encontro de gestores promovido pela SEDU.

2016

Em 2016, aconteceram dois seminários: no primeiro semestre, debatemos sobre práticas de corresponsabilização dos atores envolvidos com o Ensino Médio, buscando ampliar o repertório dos gestores, fortalecer a corresponsabilização por meio da troca de experiências e gerar engajamento para os desafios da educação capixaba. No segundo semestre, foi feito o encontro com foco no tema “Evidências e Tomada de Decisão”.

2017

Em 2017, foram promovidos seminários regionalizados sobre o papel da gestão na ampliação das oportunidades de aprendizagem e melhoria do IDEB. Buscou-se fortalecer o trabalho da gestão escolar por meio do enriquecimento de repertórios conceituais e técnicos sobre os dados de aprendizagem e rendimento escolar. No mesmo ano, foi realizado o seminário “Boas Práticas de Gestão na Educação – o valor da experiência”, que destacou iniciativas que contribuíram para a redução do abandono, da evasão e da reprovação escolar.

2018

Em 2018, foi a vez de dar destaque às juventudes e à participação dos estudantes na transformação da gestão escolar. Estiveram presentes jovens estudantes em todas as mesas do evento. Os participantes tiveram a oportunidade de ampliar o conhecimento sobre as juventudes contemporâneas e seu engajamento na escola, além de reforçar a perspectiva das juventudes enquanto sujeito de direitos e tomar contato com as novas institucionalidades que promovem essa garantia.



Seminários estaduais realizados no Espírito Santo

Diálogos sobre Gestão Escolar

Juventude, a protagonista de todo o programa

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

Um dos projetos de grande destaque no trabalho educacional do Instituto Unibanco é o Diálogos sobre Gestão, que reúne centenas de estudantes com o objetivo de promover a reflexão sobre o papel dos jovens na gestão de suas escolas. Na primeira edição em 2016, contamos com a participação de 260 estudantes divididos em 2 dias de evento.

Já em 2017, no segundo ano de realização do evento, 88 gestores escolares, superintendentes regionais e supervisores também passaram a participar dos encontros e ampliamos a participação dos estudantes para 385. Este novo formato ampliou o canal de comunicação entre os gestores e os jovens estudantes. O Instituto Unibanco acredita que esse é um caminho para aumentar o impacto positivo na aprendizagem e na permanência do jovem na escola.

Em 2018, a SEDU realizou a terceira edição do Diálogos, que contou com a participação de 696 estudantes representantes das escolas de Ensino Fundamental (9º ano) e Ensino Médio da rede. Foram três dias de evento no SESC de Guarapari, litoral do Espírito Santo.

OBJETIVOS DOS DIÁLOGOS

- a) estimular a reflexão de estudantes e gestores sobre os desafios enfrentados na escola;
- b) refletir sobre ações concretas para lidar com esses desafios, por meio da participação dos jovens na gestão escolar;
- c) oferecer ferramentas e subsídios para que os jovens possam replicar as ações trabalhadas nas suas escolas de referência, atuando como multiplicadores dos aprendizados vividos nos encontros;
- d) sensibilizar gestores para a importância da participação dos estudantes na gestão, chamando-os a fomentá-la e a apoiá-la.



3º Diálogos no Espírito Santo 2018

696 ESTUDANTES

318 ESCOLAS





Curso sobre Juventudes e Participação

Em 2018, aconteceu um curso de formação com os técnicos da SEDU Central sobre o tema Juventudes e Participação. A ideia foi enriquecer o repertório dos gestores da Secretaria e estimular a produção de visões conceituais sobre o assunto, além de identificar possíveis iniciativas a serem desenvolvidas pela Secretaria a fim de incentivar um engajamento cada vez maior dos estudantes na gestão escolar. O curso contou com a presença de 30 gestores.



IUHack

Em 2016, foi realizado o IUHack, jornada de aprendizagem com duração de 30 a 36 horas, de sábado de manhã até o final da tarde de domingo. Cerca de 50 estudantes das escolas de todos os Estados que trabalham com o Jovem de Futuro, exceto os do Rio Grande do Norte, “acamparam” por uma noite em uma escola para receber a “maratona tecnológica”.

A proposta de cada encontro era criar um ambiente instigante, dinâmico e descontraído para que os estudantes pudessem pensar em soluções utilizando a tecnologia a fim de proporcionar melhorias na gestão escolar e, conseqüentemente, na aprendizagem. Nos IUHacks, o objetivo é fortalecer a gestão escolar democrática e participativa nas escolas.

Comitê de Governança

Análises estratégicas para buscar soluções

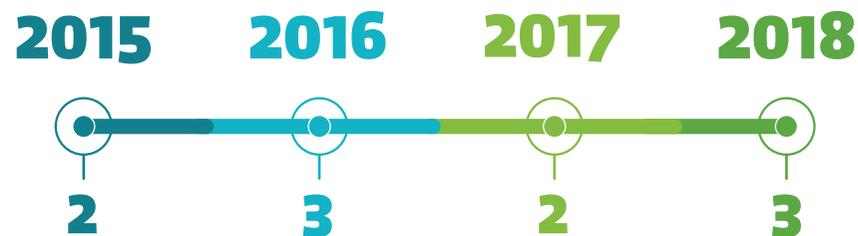
O objetivo do Comitê de Governança é garantir uma análise estratégica com multiplicidade de pontos de vista para produzir soluções aos problemas que colocam em risco os resultados pactuados.

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

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

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

Reuniões no Espírito Santo:



Comitê Operacional

Um acompanhamento constante para aprimorar o Jovem de Futuro

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

Objetivos

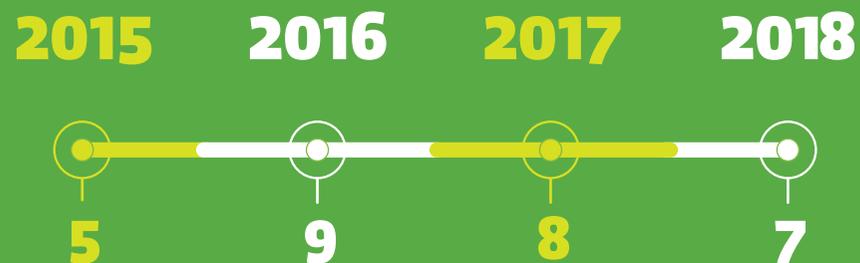
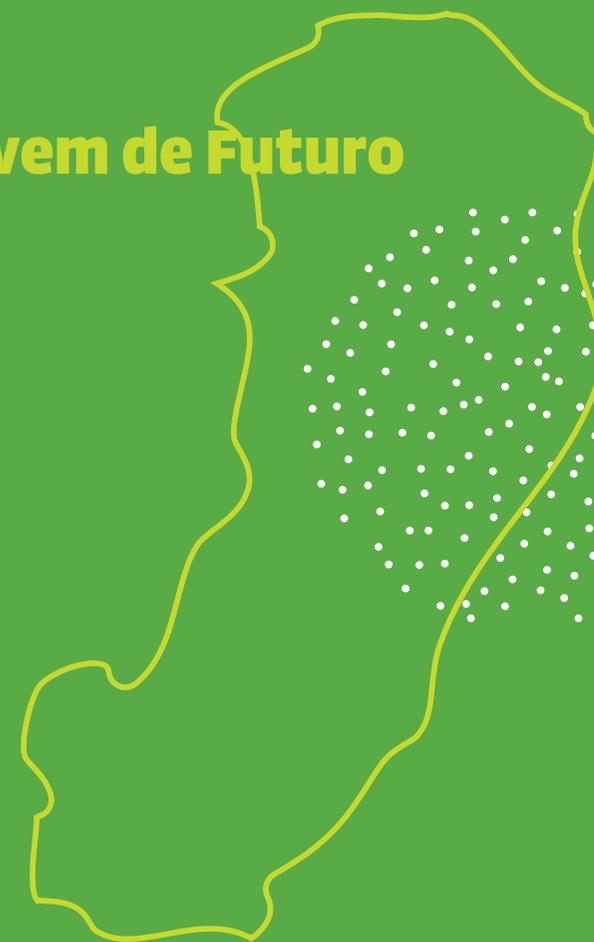
- Garantir as condições necessárias para a operacionalização do Jovem de Futuro no Estado - condições políticas, técnicas, materiais e estruturais;
- Identificar (por meio de monitoramento e análise de evidências) problemas de escopo, prazo e qualidade que afetam ou podem afetar a operacionalização do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

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

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

No Espírito Santo, o Comitê Operacional é composto pela Gerência de Ensino Médio (GEM), Assessoria de Currículo, Gerência de Monitoramento de Programas e Projetos (GEMPRO), Gerência de Estudos, Pesquisa Qualificação e Desenvolvimento dos Profissionais do Magistério (GEPED), Gerência de Gestão de Pessoas, Gerência de Informação e Avaliação (GEIA).

A partir de 2017, a pauta passou a ser elaborada coletivamente pelos representantes da Secretaria e do Instituto Unibanco. Em 2016, o governo estadual publicou uma portaria instituindo o Comitê Operacional, com a definição de seus objetivos e participantes.



Melhoria contínua dos processos

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

1 Planejamento

2 Execução

3 Monitoramento, avaliação, compartilhamento de boas práticas

4 Correção de rotas



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

Esse método permite aos gestores escolares a precisão e o rigor necessários para lidar com a complexa realidade escolar, identificando problemas e potencialidades para a construção dos melhores caminhos e tomadas de decisões mais eficientes. Ao mesmo tempo, o rigor dialoga de maneira coerente com o processo pedagógico da educação pública brasileira, garantido espaços de participação e constante formação da equipe envolvida.

O Circuito de Gestão proposto está alinhado ao calendário escolar, além de preocupar-se com os ciclos de governo e outros momentos essenciais no trajeto da educação pública.

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

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

Aprendizado na prática

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

Circuito de Gestão no Espírito Santo

No Espírito Santo, as etapas foram implementadas nas instâncias das escolas, Regionais e SEDU Central, sendo:

ESCOLAS

1 ciclo em 2015
2 ciclos em 2016
3 ciclos em 2017
2 ciclos em 2018

com 100% dos Planos de Ação realizados e postados no SGP

com 92% dos Planos de Ação realizados e postados no SGP

REGIONAL

1 ciclo em 2016
2 ciclos em 2017
2 ciclos em 2018

SEDU

1 ciclo em 2016
2 ciclos em 2017
2 ciclos em 2018



Haroldo Rocha, secretário de educação do Espírito Santo; Paulo Hartung, governador do Estado do Espírito Santo; e Ricardo Henriques, superintendente do Instituto Unibanco

Etapas do Circuito de Gestão



Reunião de Gestão Integrada na Secretaria - SMAR-N3

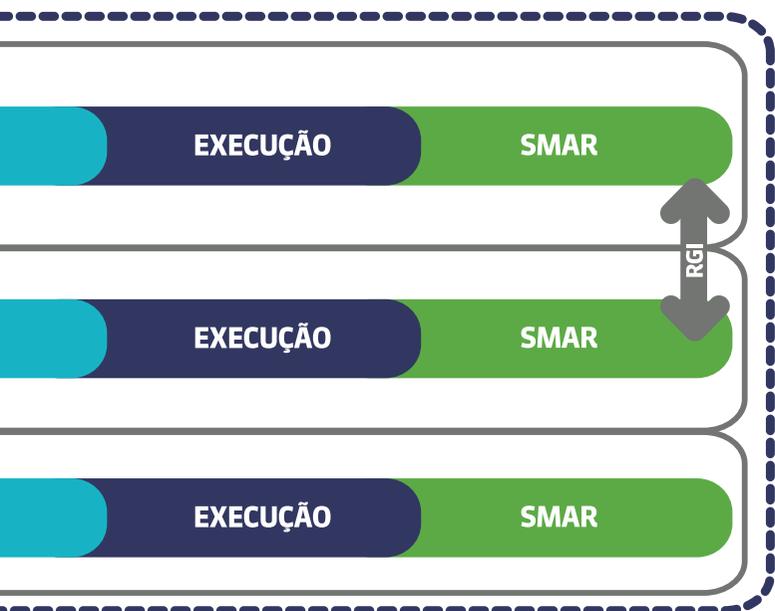


Reunião de Boas Práticas na Superintendência Regional de Cariacica



RGI - Reunião de Gestão Integrada, tem o objetivo de gerar alinhamento e compartilhamento entre as instâncias.

CICLO 2



Perspectivas

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



Agradecimentos

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

Equipe IU

REALIZAÇÃO
Instituto Unibanco

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente
Pedro Moreira Salles

Vice-Presidente
Pedro Sampaio Malan

Conselheiros
Antonio Jacinto Matias
Claudia Costin
Cláudio de Moura Castro
Cláudio Luiz da Silva Haddad
Marcelo Luis Orticelli
Marcos de Barros Lisboa
Ricardo Paes de Barros
Rodolfo Villela Marino

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

EQUIPE TÉCNICA

Superintendente Executivo
Ricardo Henriques

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

Colaboradores
Adriana Santiago de Oliveira
Alan Ary Meguerditchian
Alex Fernandes da Silva
Alexandra Forestieri
Alexsandro do Nascimento Santos
Aline Silva de Andrade
Ana Paula Muniz Possebom
André Bezerra Oliveira
Andressa Ferreira Santos
Antonio Carlos Prais Rodrigues
Antonio Correia de Melo Góis
Breno Mendonça Ribeiro Rodrigues
Camila Castanho Miranda
Camille Bermeguy
Carine dos Santos Nascimento
Carlos Eduardo Alcantara Brandao
Carolina Patrocinia Quiquinato
Catherine Rojas Merchan
Charles Mantovani Lazzari
Cláudio Acácio Souza Dias
Cristiane Arakawa Santos
Cristina Aparecida Petri Paiva
Cristina Fernandes de Souza
Daniel Carvalho De Oliveira
Daniela Aggio
Deusiane das Graças Paiva de Souza
Diego Moreira
Djana Contier Fares
Eduardo Bergamo Gonçalves
Eliane Pereira da Silva
Elisangela Pires de Sousa
Elizabete Santos Mofacto

Erika de Souza Lopes
Euda Alves Rocha
Fabiana da Silva Bento
Fabiana Hiromi Shinkawa
Fabiana Mussato
Fabiola Nascimento Camilo
Felipe Junio Santos de Souza
Fernanda Akiyama Aoki
Fernanda das Neves Fraga de Oliveira
Fernanda Kalena Levy
Flávia Costa Oliveira
Gabriel Guimarães Leite
Gabriel Medina de Toledo
Gabriela Alves Barcelos
Giovanna Santana da Silva
Gleise Alves Silva
Graziele Ferreira e Silva
Hyago Souza Nascimento
Igor Rossi de Castro
Izabela Prado Moi
Jane Reolo da Silva
Jéssica Manfrinato Gonçalves
Joana Marie Girard Ferreira Nunes
João Augusto Rodrigues Pereira
Joao Claudio Bezerra Peixoto Filho
Joao Henrique de Oliveira
José Roberto Malaquias Junior
Joyce Amaral da Costa
Juliana Irani do Amaral
Juliana Mattedi Dalvi
Juliana Silva Lombardo
Kamila Roberta de Souza
Karen Granzotto Oliani
Kenny Bastos
Larissa Venuto Braga
Lidia Forghieri Mendes Correa
Lisandra Cristina Saltini
Luanna Meriguete Santos
Lucas Carvalho dos Santos
Luciana Almeida Lima
Luciano Cristovam dos Santos Junior
Luis Rodrigo Nagai Politori
Lya Amaral Romanelli
Marcella Escobar da Costa Moreira
Marcelo Pessoa da Silva

Marco Antonio Naves
Maria Carolina Dysman
Maria Clara Wasserman
Maria Rita Collor Jobim Silveira
Mariana Bittar
Mariana Rocha Fandinho
Marilia de Toledo Zonho dos Santos
Marilia Suzana Santos Bicalho
Marilucia Marques do Espirito Santo
Marina Pan Chacon Liberman
Michele Gilli
Mirian da Silva Salomão
Monalisa Lacerda Silva Basto
Monike Gesley Rocha Oliveira
Monique Ribeiro Garcia
Naide Nery Santiago Ribeiro
Natalia Aisengart Santos
Natalia Mendes de Almeida Silva
Patrícia Moraes Coutinho
Paulo Cesar Gouveia
Paulo Marcos Ribeiro
Paulo Nunes de Sousa
Priscila Pezato
Priscila Silva Pires
Rafael Brum Carvalho Rodrigues
Raiza Alves de Sá Siqueira
Rayssa Ávila do Valle
Renata Regina Buset
Renato de Lima Hingel
Ricardo Henrique Ribeiro Zerbinatti
Roberta de Oliveira
Roberto S. do Espírito Santo Padovani
Rodrigo Luppi dos Passos
Rosane Aparecida Fonseca
Sergio Hora Rodrigues
Sidinei Batista da Cruz
Stela Peixoto da Silva
Tanizy Elianhy Barata Pereira
Teresa Cristina Barbosa Scofano
Thales Monteiro e Vieira
Thaynann Rossini Farlis Araujo
Thiago dos Santos Juremeira
Trícia Sayuri Fuzio
Valquiria Allis Nantes
Vanize Zambom Niederauer

