

2015 a 2018

Relatório de Atividades

Jovem de Futuro
PIAUÍ



INSTITUTO
UNIBANCO



Produção editorial

Elaboração

Fabiana Mussato
João Claudio Bezerra Peixoto Filho
Elisângela Pires
Rosane Aparecida Fonseca

Apoio

Alexandra Forestieri
Aline Andrade
Claudio Acácio Souza Dias
Deusiane das Graças Paiva de Souza
Maria Julia Azevedo Gouveia

Jornalista responsável

TECERE - Thays Aldrighe - Mtb. 29.821

Edição

TECERE - Maria Alice Rosa

Projeto gráfico e Diagramação

TECERE - Thiago Martins

Fotos

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 Piauí - Secretaria de Estado da Educação – para implementar uma estratégia de gestão com a finalidade de ampliar o contingente de jovens que concluem o Ensino Médio no Piauí.

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 79,7% da taxa de permanência e conclusão em 2014 para 83,4% em 2017) e ampliação da aprendizagem associada à redução do percentual de estudantes com desempenho abaixo do esperado (o IEPI subiu de 3,0 em 2015 para 3,2 em 2017).

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

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

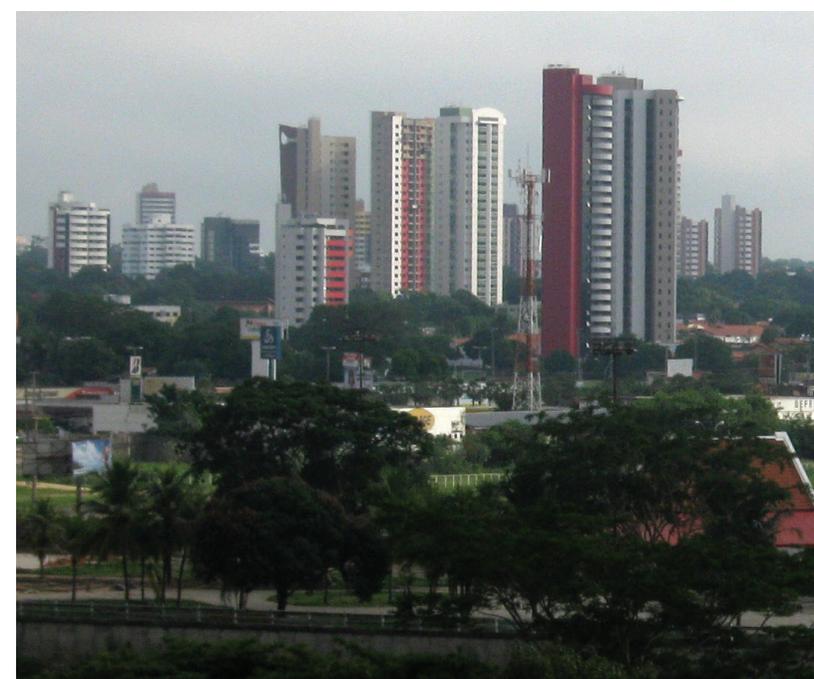
Avaliação: contempla a realização de pesquisas avaliativas com foco em resultados e impacto

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 no enfrentamento de desafios diversos

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

Nossa atuação _____ 4

Jovem de Futuro no Piauí _____ 7

Avaliação, resultados e impacto

Avaliações do programa _____ 8

Avaliação de impacto no Piauí _____ 10

Foco nos resultados de aprendizagem _____ 11

Pesquisas avaliativas _____ 12

Pesquisas realizadas no Estado do Piauí _____ 13

Disseminação de conhecimento

Formação _____ 14

Assessoria técnica _____ 16

Devolutivas do plano de ação _____ 18

Devolutiva pedagógica _____ 19

Reunião de gestores educacionais _____ 20

Mobilização para engajamento

Observatório _____ 22

Nunca me sonharam _____ 23

Ser Diretor _____ 24

Missões internacionais _____ 25

Seminários internacionais _____ 26

Seminários temáticos _____ 28

Diálogos sobre Gestão Escolar _____ 30

Monitoramento e governança

Comitê de Governança _____ 32

Comitê Operacional _____ 33

Circuito de Gestão

Melhoria contínua dos processos _____ 34

Etapas do Circuito de Gestão _____ 36

Perspectivas _____ 37

Balanco Financeiro

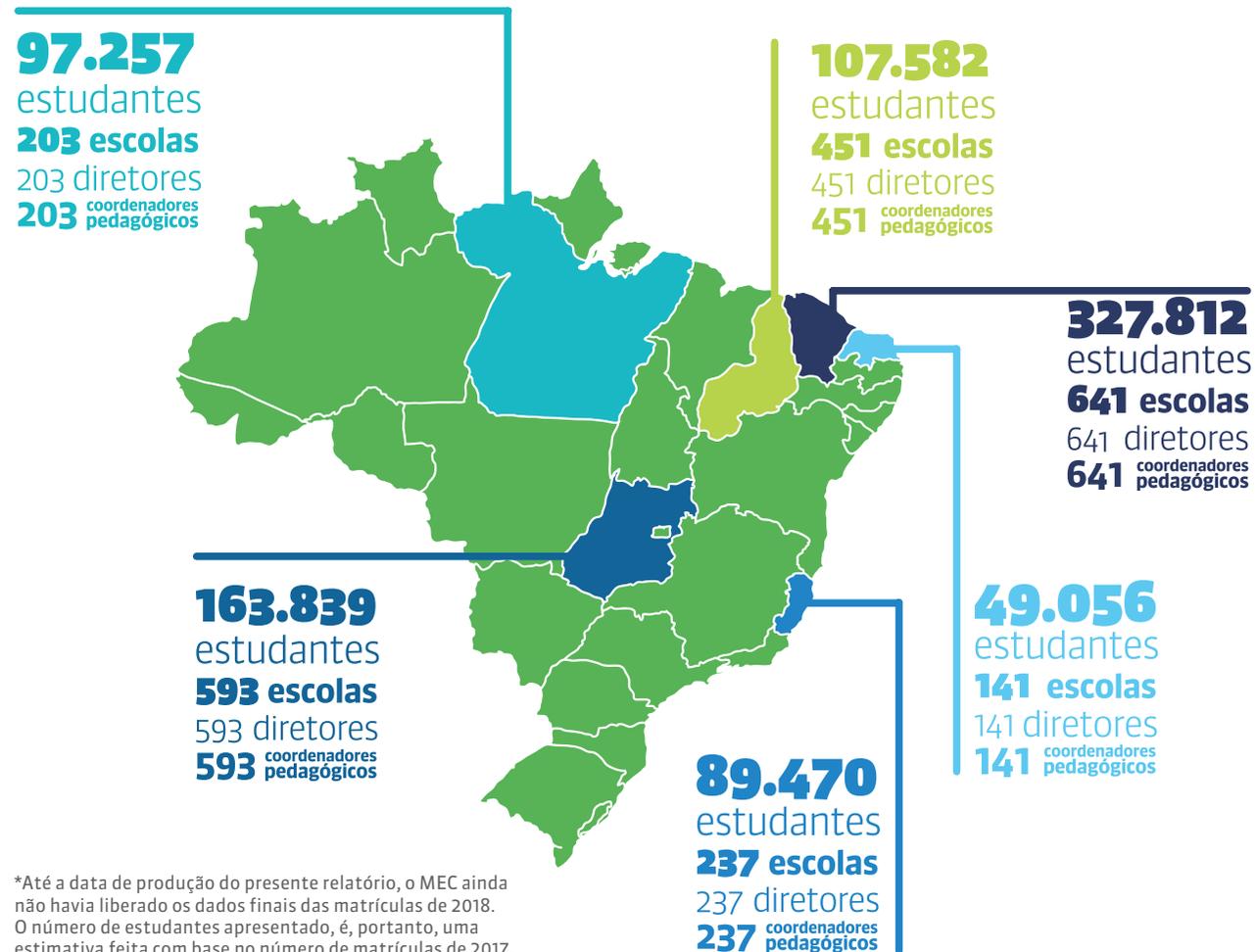
Não há transferência de recursos financeiros entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação.

VALORES EM MILHÕES

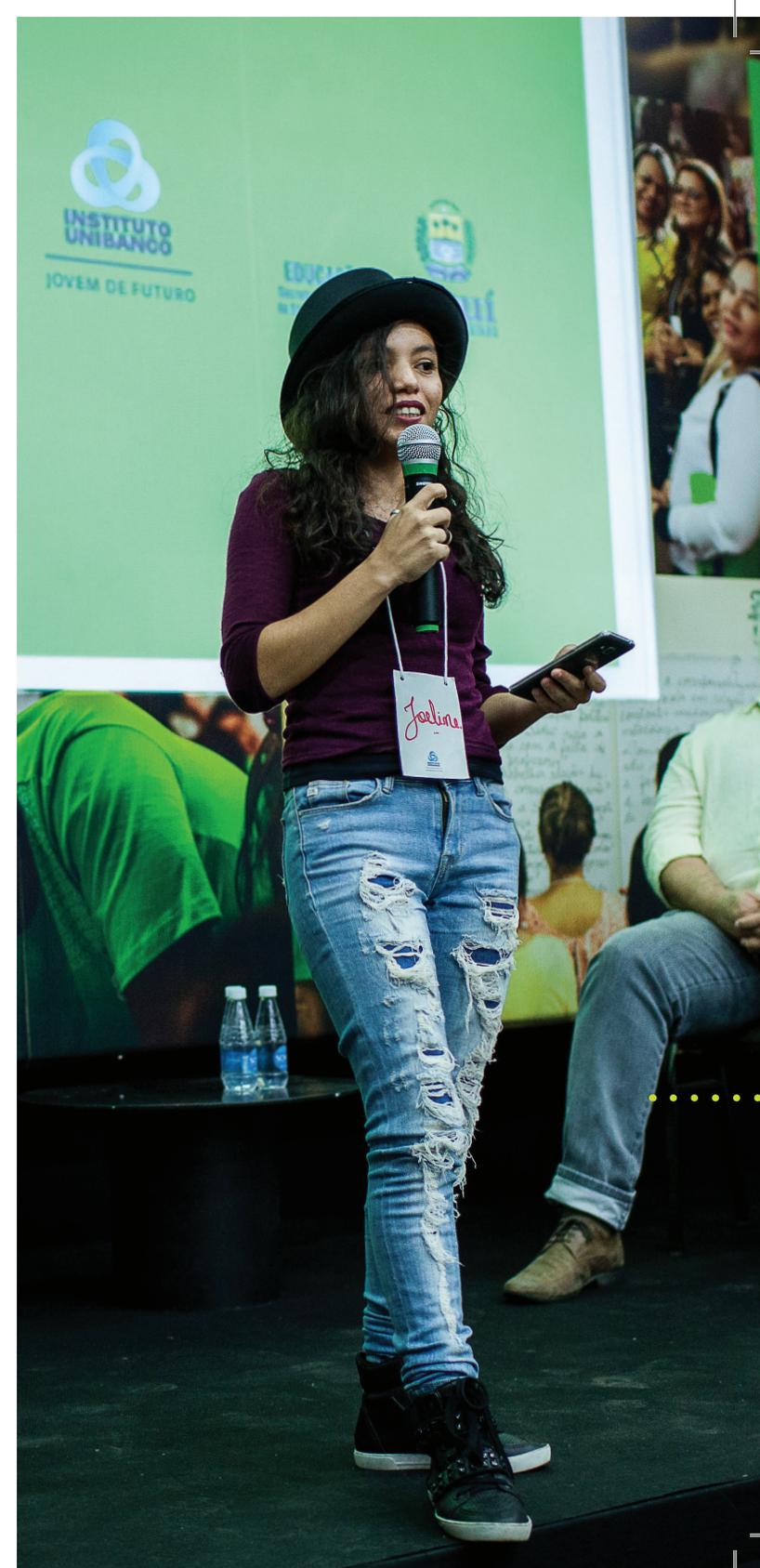


O Jovem de Futuro está presente em seis Estados: Piauí, Ceará, Espírito Santo, Rio Grande do Norte, Pará e Goiás. Nosso programa também já foi aplicado em fase piloto no Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

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 Piauí

O primeiro momento da parceria teve início em 2012 e era articulado ao Programa Ensino Médio Inovador do MEC, envolvendo 411 escolas.

Em 2015, iniciamos a segunda etapa do programa no Estado do Piauí. Neste período, a Secretaria de Educação definiu o desafio de ampliar o acesso dos estudantes ao Ensino Médio, investir na permanência destes estudantes até a conclusão da Educação Básica e melhorar o nível de aprendizagem. É neste contexto que o programa Jovem de Futuro implementa o Circuito de Gestão, uma estratégia de gestão para resultados de aprendizagem no Ensino Médio.

No trajeto de 2015 a 2018, foi possível alcançar toda a rede de escolas e regionais implementando o Circuito de Gestão. O quadro a seguir explicita a abrangência deste processo:

Estudantes

Escolas

Diretores e Coordenadores pedagógicos

Gerências Regionais

ACGs

Coordenadores dos ACGs

Equipe central da SEDUC

	2015	2016	2017	2018
Estudantes	41.559	41.766	65.135	107.582
Escolas	139	137	250	451
Diretores e Coordenadores pedagógicos	278	274	500	902
Gerências Regionais	15	15	21	21
ACGs	34	34	77	120
Coordenadores dos ACGs	30	30	63	63
Equipe central da SEDUC	9	9	12	18

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 três 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 Piauí

No Piauí, a avaliação de impacto Jovem de Futuro terceira geração envolveu o período 2014-2017, sendo 2014 a linha de base - ano imediatamente anterior ao de entrada das escolas de tratamento no programa -; e 2017, o terceiro ano da implementação do programa nas escolas de tratamento. Esse desenho permitiu a avaliação de impacto após três anos de implementação do Jovem de Futuro (escolas de tratamento e controle).

Foi possível demonstrar após três anos que o impacto foi de 4 pontos na escala SAEB tanto em língua portuguesa quanto em matemática.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ (IEPI)

	2014 (D)	2017 (E)	E-D
ESCOLAS DE TRATAMENTO (A)	2,83	3,13	0,3
ESCOLAS DE CONTROLE (B)	2,86	3,0	0,14
DIFERENÇA (A-B)	-0,04	0,13	0,16
<hr/>			
TOTAL DO ESTADO	3,0	3,2	0,2

Observa-se que, na comparação entre os índices de 2017 e 2014, há variação positiva no grupo de escolas de tratamento, demonstrando melhora no desempenho médio. Vale destacar que este valor de melhora é o mesmo quando consideradas todas as escolas da rede do Piauí.

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ (IEPI) DAS ESCOLAS PRIORITÁRIAS

	2014 (D)	2017 (E)	E-D
ESOLAS DE TRATAMENTO (A)	2,52	3,13	0,61
ESCOLAS DE CONTROLE (B)	2,66	3,0	0,34
DIFERENÇA (A-B)	-0,13	0,13	0,27
<hr/>			
TOTAL DO ESTADO	3,0	3,2	0,2

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 o triplo quando consideradas todas as escolas da rede do Piauí.

INDICADOR DE RENDIMENTO (IP)

	2014 (D)	2017 (E)	E-D
ESCOLAS DE TRATAMENTO (A)	75,2	81,7	6,52
ESCOLAS DE CONTROLE (B)	75,4	79,3	3,93
DIFERENÇA (A-B)	-0,2	2,4	2,59
<hr/>			
TOTAL DO ESTADO	79,7	86	6,3

Observa-se que, ao compararmos os percentuais de 2017 aos de 2014, encontra-se variação positiva no grupo de escolas de tratamento, demonstrando melhora na permanência e conclusão da Educação Básica. Vale destacar que este valor de melhora pode ser em parte [41% (2,59/6,3)] atribuído à contribuição das escolas de tratamento para os resultados da rede do Piauí.

> 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 6 anos - sua melhora de 2009 para 2011, e de 2011 para 2013 -, permitindo que identifiquemos a 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.

Esta análise permite gerar estudos, criando um índice espelhado no IDEB, denominado genericamente IDEB*, que utiliza as avaliações externas realizadas pelo próprio Estado na composição do índice. Este permite análises anuais do desempenho da rede e estudos projetivos anuais. De posse desses estudos, constrói-se cenários e os líderes da Secretaria e do Instituto Unibanco pactuam as metas anuais para a rede.

TRAJETÓRIA DO IEPI

ANO	2015	2016	2017	2017
META	3,2	3,4	3,8	3,8
RESULTADO	3,1	3,2	3,2	-

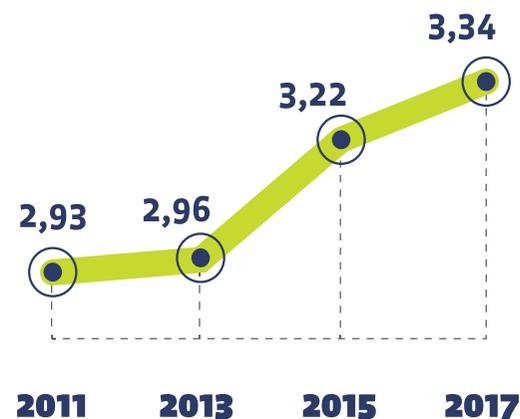
Embora as metas se apresentem desafiadoras, constata-se um conjunto de investimentos realizados pela Secretaria que, muito provavelmente, esteja expresso nos resultados de 2018 que serão divulgados em 2019.

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 Piauí o IDEB* foi denominado IEPI – Índice Educacional do Piauí. Foram projetadas suas metas para o período de 2015 a 2018.

TRAJETÓRIA DO IDEB DO PIAUÍ



Observa-se melhora contínua do índice desde 2011. Destaca-se que esta melhora tem sido tanto na permanência dos estudantes quanto na melhoria da aprendizagem. Esta melhora, quando comparada aos outros Estados, permitiu que o Piauí se deslocasse da situação de ter 21 Estados com desempenho melhor que o seu para a situação de ter 15 Estados com melhor desempenho que o seu, melhorando com maior intensidade que 6 outros Estados da Federação.

> 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 Piauí

<p>Etnografia nas escolas</p> <p>Responsável: Camila Iwasaki e Clara Azevedo</p> <p>Público-alvo: Escolas</p> <p>Período: 2017</p> <p>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>Planos de ação</p> <p>Responsável: Rodrigo Travitzki</p> <p>Públicos-alvo: Escolas, Regionais, Secretarias</p> <p>Período: Escolas: 2015 a 2018 Regionais: 2017 e 2018 Secretarias: 2017 e 2018</p> <p>Objetivo: Elaborar e analisar indicadores calculados automaticamente a partir de informações registradas no Sistema de Gestão de Projetos.</p>	<p>Circuito de Gestão nas Regionais</p> <p>Responsável: CMA-GGC/IU</p> <p>Público-alvo: Dirigentes das Regionais</p> <p>Período: 2017 e 2018</p> <p>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</p> <p>Responsável: Ricardo Paes de Barros</p> <p>Público-alvo: Escolas</p> <p>Período: 2017</p> <p>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>
---	---	---	--

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**).

Esse percurso formativo é destinado a quatro públicos:

- Dupla gestora das escolas (diretor e coordenador pedagógico)
- Gestores das Gerências Regionais de Educação
- Profissionais de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG)
- 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 na modalidade semipresencial, após um primeiro momento presencial, entendido como uma oportunidade de imersão, longe da rotina, em que se pressupõe aos participantes o contato com os principais conceitos da gestão escolar para resultados, a análise de situações práticas e o compartilhamento de experiências. E segue com fase de formação a distância, abordando teoria e prática relacionadas à gestão voltada para resultados de aprendizagem e implementação do Circuito de Gestão. **Confira o balanço das formações de gestores no Piauí:**

DIRETORES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS

2015 2016 2017 2018

327

312

394

286

Oficinas de Protocolo de Gestão Escolar

A formação do profissional de Apoio de Circuito de Gestão (ACG) ocorre por meio de um módulo formativo específico, no qual são trabalhados os conteúdos sobre a função que exercerão e por oficinas temáticas estruturadas em protocolos. As oficinas temáticas são encontros formativos dirigidos exclusivamente aos profissionais de ACG.

A oficina é uma estratégia de formação, que tem por objetivo exercitar a prática, estimular a apreensão de novos conhecimentos e abrir espaço para resolver dúvidas e questões que possam surgir sobre a implementação. As oficinas de protocolos têm duração mínima de oito horas e instrumentalizam os profissionais de ACG para a prática.

Na primeira oficina com os ACGs, Compromisso com as Metas, há uma apresentação do Jovem de Futuro e do Circuito de Gestão, para que, logo na largada, todos os profissionais estejam igualmente informados sobre a dinâmica dos processos em que serão atores essenciais da implementação nas escolas, Regionais e SEDUC. Nas demais oficinas, Planejamento, Execução, Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR), Reunião de Boas Práticas (RBP) e Correção de Rotas, há um momento inicial de reflexão, no qual são trocadas informações entre os profissionais, a partir da experiência de cada um a respeito da implementação da etapa anterior, e posteriormente é apresentado o conteúdo da respectiva oficina.



Oficinas de Protocolo de Gestão Educacional

A formação dos Gestores das regionais e da equipe SEDUC tem foco no Circuito de Gestão e implica um percurso de três oficinas de 16 horas. 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.



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 assessoria tecnicamente a SEDUC 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, dirigentes regionais e equipe da SEDUC.

➤ 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 SEDUC;
- Facilitadora da produção coletiva de soluções para problemas do cotidiano;
- Um processo com 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.

Ano	2016	2017	2018
Reunião	3	3	7
Participantes	47	36	64

➤ Oficina de análise de dados para uma leitura diagnóstica da rede

A oficina teve como objetivo ampliar a leitura diagnóstica das equipes das Regionais e da SEDUC sobre os dados socioeconômicos e educacionais do Piauí, impactando na qualidade das propostas da rede na busca de melhoria dos resultados escolares.

A iniciativa levantou discussões com o intuito de proporcionar o conhecimento do grupo sobre as características educacionais da rede de escolas e das Regionais; e ampliar a análise sobre os dados apresentados.

Data: 09/03/2018
Local: Teresina/PI

Tema: Análise dos dados socioeconômicos e educacionais do Piauí

Participantes: 72

Público-alvo:

- profissionais de educação
- gerente regional
- coordenador de ensino
- coordenador de gestão e inspeção
- equipe da SEDUC central
- gerentes das áreas de interlocução com o Jovem de Futuro

➤ Conhecendo a rede educacional

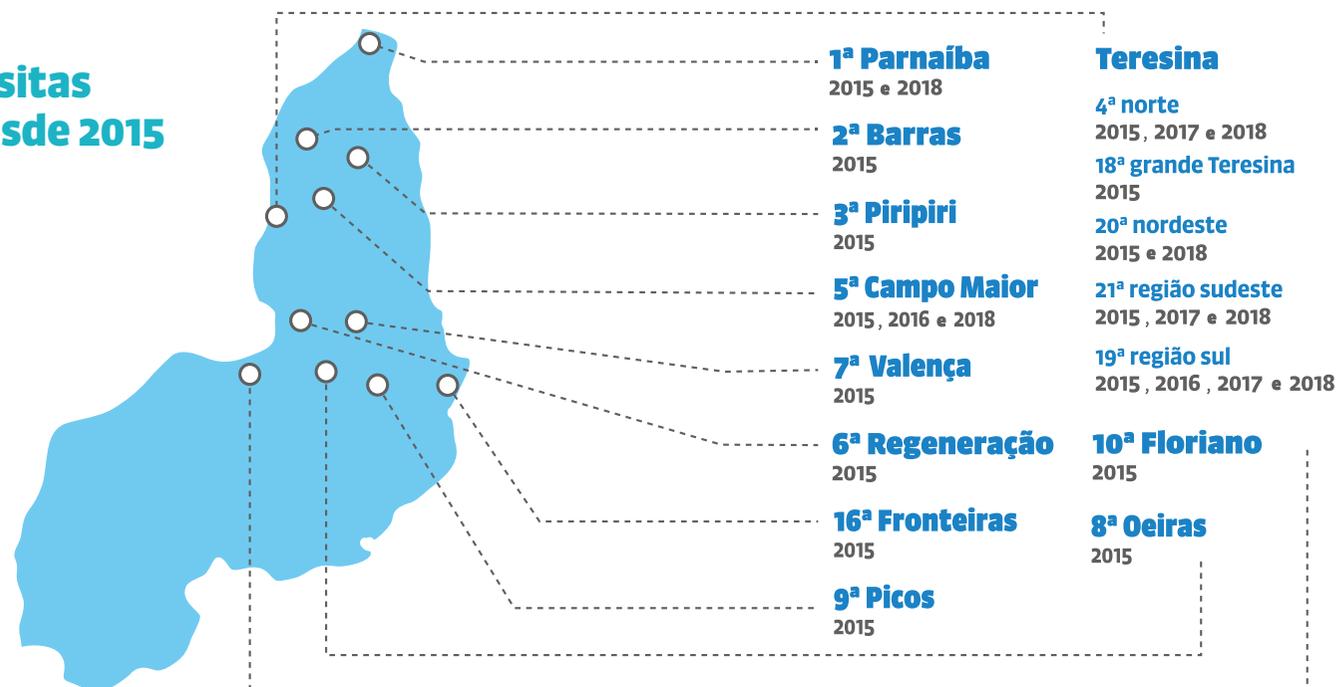
Acompanhamento presencial e contínuo

As visitas 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.

No Piauí, as visitas acontecem desde 2015



Em 2018, foram organizadas visitas com a perspectiva de conhecer as situações dos territórios que têm escolas com resultados de aprendizagem e taxa de aprovação bastante desiguais.

Disseminação de conhecimento

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, e é elaborado a partir da meta de cada escola. A meta é calculada com base na série histórica dos resultados de proficiência e fluxo, e na projeção do IDEB.

Nesse processo, os gestores contam com acompanhamento e suporte do profissional de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG) por meio de visitas técnicas periódicas. Como integrante da Secretaria Estadual, o ACG 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 ACG - 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 programa, buscamos ressignificar o papel desse ACG, 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.

2017 2018

PLANOS DE AÇÃO ANALISADOS

248

50

REGIONAIS ENVOLVIDAS

21

21

GESTORES FORMADOS

242

42

ACG FORMADOS

54

54

EQUIPE SEDUC FORMADA

2

10

Devolutiva pedagógica

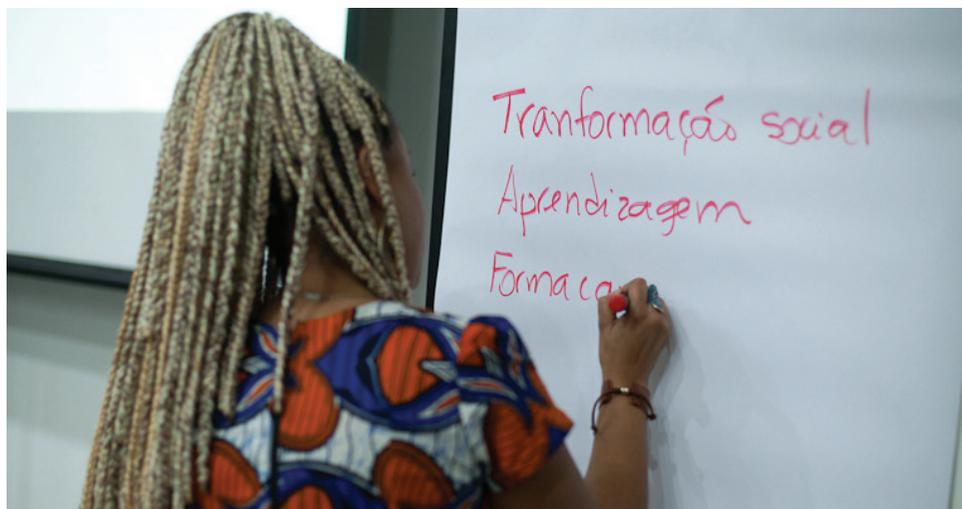
Um valioso subsídio para aprimorar o ensino

O objetivo é ampliar as competências dos coordenadores pedagógicos, 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 o sucesso escolar.

Os instrumentos de avaliação externa da qualidade da educação são importantes para identificarmos o quanto nossos estudantes, em todo o Piauí, estão desenvolvendo um conjunto de conhecimentos e habilidades considerado adequado e fundamental para a etapa de ensino 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 coordenadores pedagógicos prevê duas atividades: oficinas e o acompanhamento a distância para coordenadores pedagógicos.

No Piauí, as oficinas das devolutivas pedagógicas foram realizadas com duas estratégias: em 2017, incluiu professores de matemática e língua portuguesa; e em 2018 concentrou-se na formação dos coordenadores pedagógicos. A mudança objetivou agregar maior potência ao uso das avaliações externas, gerando apoio da equipe central na adoção de orientação.

	2017	2018
TÉCNICOS DA SEDUC	-	10
COORDENADOR DE ENSINO	10	21
COORDENADOR PEDAGÓGICO	137	250
PROFESSOR DE MATEMÁTICA	137	-
PROFESSOR DE LÍNGUA PORTUGUESA	137	-
TOTAL DE PROFISSIONAIS	421	281
Nº DE REGIONAIS	21	21
Nº DE ESCOLAS	137	250

Disseminação de conhecimento



Foto: Secretaria Estadual de Educação, PI

Ferramenta de apoio à gestão pedagógica

Foco Aprendizagem 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 Sistema de Avaliação Educacional do Piauí - SAEPI, 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. Nestes encontros, participam até 5 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, planejar ações que possam ocorrer nos diversos Estados e criar laços que promovam intercâmbio de conhecimentos e práticas de gestão.

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	

Participantes do Piauí

2015	2016	2017	2018
Viviane Fernandes Farias	1º ENCONTRO	1º ENCONTRO	Ellen Gera de Brito Moura
	Carlos Alberto Pereira da Silva	Carlos Alberto Pereira da Silva	
Norma Suely Campos Ramos	Rizalva dos Santos Cardoso Rabêlo	Ellen Gera de Brito Moura	Ana Rejane Costa Barros
	Ana Rejane Costa Barros	Ana Rejane Costa Barros	
Ana Rejane Costa Barros	Eduardo Castelo Branco Cavalcanti Júnior	Eduardo Castelo Branco Cavalcanti Júnior	Clebe Gonçalves de Sousa
	2º ENCONTRO	2º ENCONTRO	
Maria de Fátima Viana da Mota	Ana Rejane Costa Barros	Carlos Alberto Pereira da Silva	Maria José Mendes Neta
	Eduardo Castelo Branco Cavalcanti Júnior	Ellen Gera de Brito Moura	
Eduardo Castelo Branco Cavalcanti Júnior	Márcia Rejane Araújo Damasceno	Ana Rejane Costa Barros	Eduardo Castelo Branco Cavalcanti Júnior
	Maria Domingas Marques Soares	Eduardo Castelo Branco Cavalcanti Júnior	



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 desempe-

no 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 reali-

dade 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.

Foi apresentado ao público piauiense em 3 sessões exclusivas em Teresina, no Cinépolis do Shopping Rio Poty, em 11/06/2017, com a presença do governador e da secretária de educação, professores, alunos, gestores e técnicos da SEDUC, Regionais e escolas, totalizando 380 participantes.

“Gostei bastante do filme, porque pode mostrar a realidade da nossa cidade e que a educação pode romper barreiras. Pode também incentivar outros alunos e professores para que se dediquem cada vez mais à educação.”

MATEUS DE BRITO PINTO Sessão NMS em Teresina, PI

Mais informações:
docnuncamesonharam.org.br

No Piauí foram visitadas **05 escolas** de municípios variados, com representações para o norte e sul do Estado:

CEMTI Didácio Silva (Teresina)
CEE Marcos Parente (Picos)
UE Presidente Castelo Branco (Piracuruca)
UE D. Rosaura M. Barreto (S. Miguel Do Tapuio)
UE Pedro Mendes Pessoa (Beneditinos)

Foram **16 dias** de registros de imagens, depoimentos e sentimentos. Registro da cultura de algumas escolas do Piauí.

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 Piauí:

Alberto Machado Vieira,
da escola Didácio Silva, de Teresina;

Geferson Francisco de Souza,
da Marcos Parente, de Picos;

Gilvan Fontenelle dos Santos,
da Presidente Castelo Branco, de Piracuruca;

Maria Deusilene Gomes,
da Dona Rosaura Muniz Barreto, de São Miguel do Tapuio;

Rosimar Maria de Sousa Silva,
da Pedro Mendes Pessoa, de Beneditinos

“Ser Diretor” em números

6.590 km
percorridos

3.686
fotografias

30 escolas
públicas

25 horas de
entrevistas

6 Estados

349 downloads
até 31/12/2017

27 cidades

“Antes da implementação do Programa Jovem de Futuro, fazíamos projetos mas não entendíamos por que não conseguíamos alcançar os índices. Com o programa de gestão, aprendemos a analisar os dados e a identificar claramente onde estavam os problemas. Com isso, as ações ficaram mais eficazes para melhorar o rendimento em português e matemática e diminuir a evasão.”

Geferson Francisco de Souza
Diretor do CEE Marcos Parente e um dos profissionais retratados 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.



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



Missão Canadá - participantes:

Ellen Gera de Brito Moura, superintendente de ensino superior e diretor da unidade de ensino e aprendizagem da Secretaria de educação do Piauí.



Missão Inglaterra - participante:

Carlos Alberto Pereira da Silva - Secretária de Estado da educação do Piauí

Mobilização para engajamento

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 align="center">SETEMBRO</p> <p>TEMA: Caminhos para a qualidade da educação pública: gestão escolar 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. PARCERIA: Folha de S. Paulo e INSPER PÚBLICO: Gestores estaduais e municipais de educação, educadores, especialistas e representantes de fundações, institutos e organizações da sociedade civil.</p>	<p align="center">SETEMBRO</p> <p>TEMA: Caminhos para a qualidade da educação pública: impactos e evidências 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. PARCERIA: Folha de S. Paulo e INSPER PÚBLICO: Gestores estaduais e municipais de educação, educadores, especialistas e representantes de fundações, institutos e organizações da sociedade civil.</p>	<p align="center">JUNHO</p> <p>TEMA: Desafios Curriculares do Ensino Médio: flexibilização e implementação 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. PÚBLICO: Gestores, professores, técnicos das Secretarias de Educação, secretários estaduais, pesquisadores, representantes de organizações do terceiro setor e estudantes.</p>
<p align="center">NOVEMBRO</p> <p>TEMA: Colóquio desafios curriculares do Ensino Médio OBJETIVO: Buscamos 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. PÚBLICO: Gestores estaduais e municipais de educação, educadores, especialistas e representantes de fundações, institutos e organizações da sociedade civil.</p>	<p align="center">NOVEMBRO</p> <p>TEMA: Desafios curriculares do Ensino Médio 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. PARCERIA: Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) PÚBLICO: Gestores, professores, técnicos das secretarias de educação, pesquisadores e estudantes.</p>	<p align="center">SETEMBRO</p> <p>TEMA: Caminhos para a qualidade da educação pública: desenvolvimento profissional de gestores OBJETIVO: Identificar as competências necessárias aos gestores escolares e quais carreiras e programas de formação valorizam o desenvolvimento dessas competências. PARCERIA: Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e Folha de S. Paulo 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 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 do sentimento de pertencimento a uma causa, a uma rede, a uma política de garantia de direitos à infância e juventude.

A realização de seminários estaduais foi uma estratégia utilizada com este objetivo. Foram cinco 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 SEDUC.

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.



2015

Tema: Seminário Estadual de Gestão Escolar para Resultados

Data: 18/12/2015

Local: Teresina – PI

Participantes: gestores das escolas; gestores das Regionais; ACGs e equipe SEDUC Central

Quantidade de Participantes: 278

Objetivo: Apresentar a concepção de gestão escolar; ampliar a compreensão sobre a dimensão de autonomia escolar; e compartilhar experiências sobre a implementação do Programa Jovem de Futuro

2016

Tema: Seminário sobre Corresponsabilização para Resultados de Aprendizagem

Data: 30/08/2016

Local: Teresina – PI

Participantes: gestores das escolas; gestores das Regionais; ACGs e equipe SEDUC Central

Quantidade de Participantes: 380

Objetivo: Aprimorar aspectos do processo de corresponsabilização das instâncias – SEDUC, GRE e escolas – em relação aos resultados de aprendizagem de todos os estudantes, por meio da qualificação de repertórios e da troca de saberes e práticas entre diferentes atores responsáveis pela política de Ensino Médio do Piauí

Tema: Seminário Estadual de Gestão de Educação: Evidências e tomada de decisão

Data: 22/11/2016

Local: Teresina – PI

Participantes: gestores e coordenadores pedagógicos das escolas; gestores das Regionais; ACGs e equipe SEDUC Central

Quantidade de Participantes: 322

Objetivo: Contribuir para que os profissionais da educação no Estado, sobretudo aqueles que atuam diretamente na gestão das escolas da rede pública, percebam o valor do uso de avaliações externas, estudos, pesquisas e evidências científicas em seu processo de tomada de decisão

2017

Tema: Seminário Caminhos para a Qualidade da Educação Pública do Piauí - Experiências de Gestão e Clima Escolar

Data: 05/12/2017

Local: Teresina – PI

Participantes: gestores das escolas; gestores das Regionais; ACGs e equipe SEDUC Central

Quantidade de Participantes: 510

Objetivo: Compartilhar estratégias de fortalecimento da gestão, a partir da mobilização social das juventudes

2018

Tema: Seminário Gestão Pedagógica Orientada para Resultados de Aprendizagem: Caminhos e Desafios

Data: 04/07/2018

Local: Teresina – PI

Participantes: coordenadores pedagógicos das escolas; gestores das Regionais; ACGs e equipe SEDUC Central

Quantidade de Participantes: 329

Objetivo: Proporcionar reflexão e suscitar discussões com base em evidências frente ao papel do coordenador pedagógico

Esses foram os seminários estaduais realizados no Piauí

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 entender 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 programas 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.

No Piauí, o 1º Diálogo sobre Gestão Escolar foi realizado em 2016 e contou com a participação de 270 estudantes das escolas do Jovem de Futuro. Neste encontro, os jovens conheceram mais profundamente a proposta e o modelo de gestão escolar implementado pelo Estado, seus princípios, valores e resultados esperados, para depois expressarem de forma artística e literária suas impressões sobre o tema. Em oficinas de cartazes, cartas-documento, letras e rimas, fanzines, programas de rádio e vídeoreportagens, os grupos de trabalho produziram obras que foram apresentadas para todos os participantes.

Em 2017, o Estado realizou a segunda edição com objetivo de promover a reflexão sobre o protagonismo juvenil na gestão de suas escolas, com foco na melhoria da aprendizagem. Também foram convidados estudantes que participaram em 2016 para serem Jovens Facilitadores, apoiando na mediação das atividades nas mesas. Gestores, dirigentes regionais e supervisores também passaram a participar dos encontros, o que ampliou o canal de comunicação entre eles e as juventudes. O Instituto Unibanco acredita que esse é um caminho para aumentar o impacto positivo na aprendizagem e na permanência do jovem na escola.

Objetivos dos Diálogos

- estimular a reflexão de estudantes e gestores sobre os desafios enfrentados na escola;
- refletir sobre ações concretas para lidar com esses desafios, por meio da participação dos jovens na gestão escolar;
- 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;
- sensibilizar gestores para a importância da participação dos estudantes na gestão, chamando-os a fomentá-la e a apoiá-la.



1º Diálogos no Piauí 2016

139 ESCOLAS

270 ESTUDANTES

99 GESTORES

55 PRODUÇÕES
DESENVOLVIDAS
PELOS ESTUDANTES



2º Diálogos no Piauí 2017

244 ESCOLAS

476 ESTUDANTES

92 GESTORES

60 PRODUÇÕES
DESENVOLVIDAS
PELOS ESTUDANTES



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 “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

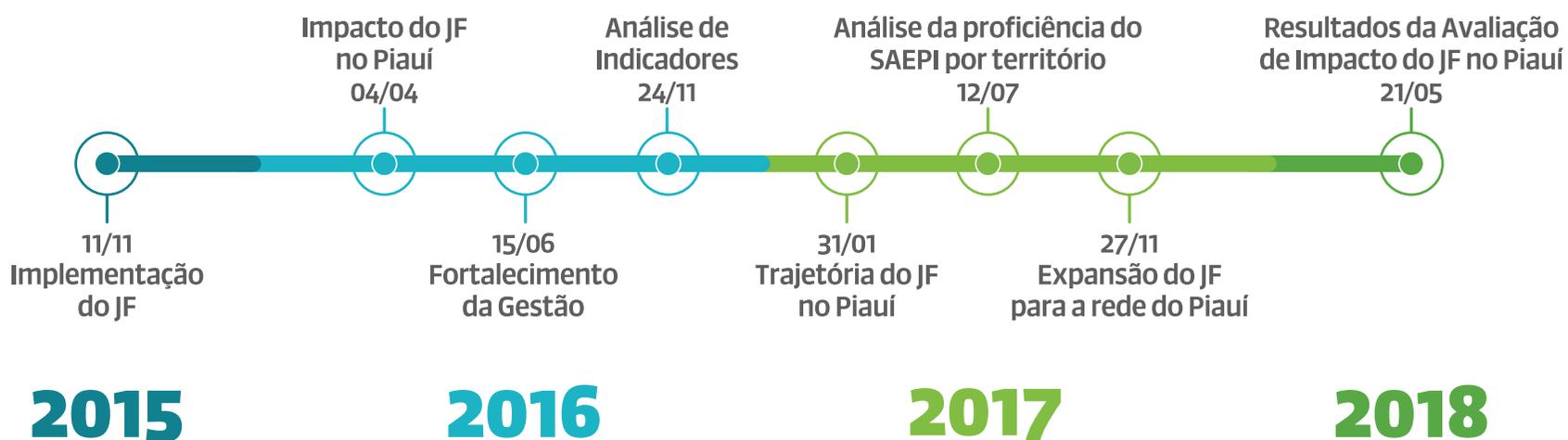
O objetivo do Comitê de Governança é garantir uma análise estratégica com multiplicidade de pontos de vista para produzir soluções aos problemas que colocam em risco os resultados pactuados.

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 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, representantes da coordenação, gerência, superintendente, gestores da Secretaria Estadual de Educação (SEDUC) responsáveis pelo Ensino Médio e secretário(a) estadual. Outros gestores da SEDUC (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 efetividade) e a construção e manutenção de laços de confiança. Em geral, tem duração de 4 horas.



Comitê Operacional

Um acompanhamento constante para aprimorar o Jovem de Futuro

Objetivos

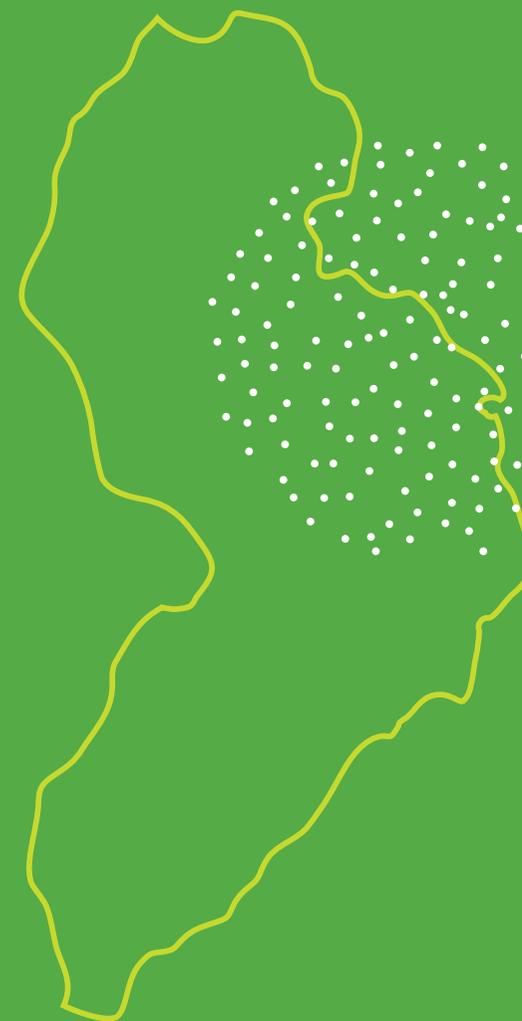
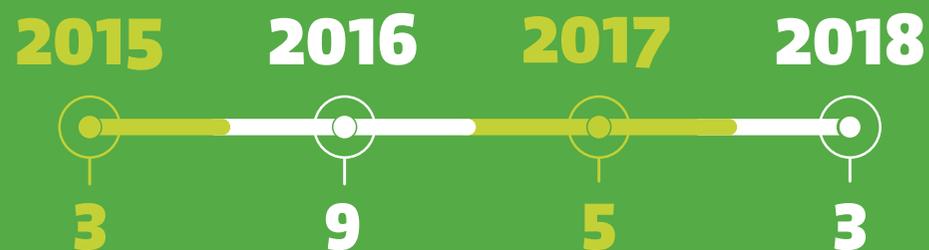
- Garantir as condições necessárias para a operacionalização do Jovem de Futuro no Estado - condições políticas, técnicas, materiais e estruturais;
- Identificar (por meio de monitoramento e análise de evidências) problemas de escopo, prazo e qualidade que afetam ou podem afetar a operacionalização do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

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, dos representantes da coordenação, gestores e técnicos da Secretaria Estadual de Educação (SEDUC).

Na parceria define-se interlocutores do Jovem de Futuro na SEDUC e este grupo participa dos Comitês. Áreas/setores/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 efetividade) e a construção e manutenção de laços de confiança. Em geral tem duração de 4 horas.



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, garantindo espaços de participação e constante formação da equipe envolvida. O Circuito de Gestão proposto está alinhado ao calendário escolar, além de preocu-

par-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 Piauí

No Piauí, as etapas foram implementadas nas instâncias das escolas, Regionais e SEDUC Central:

- 01 ciclo em 2015**
- 02 ciclos em 2016**
- 03 ciclos em 2017**
- 01 ciclo em 2018**



Etapas do Circuito de Gestão



Visita técnica de planejamento na unidade escolar Monsenhor Cícero Portela - 19 GRE



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

CICLO 2

EXECUÇÃO

SMAR

EXECUÇÃO

SMAR

EXECUÇÃO

SMAR



Reunião de Boas Práticas
na Gerência Regional de Educação
da Grande Teresina - 18ª GRE



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.



INSTITUTO UNIBANCO
35 anos

EDUCAÇÃO
TEM UM VALOR
INTRÍNSECO
E É, EM SI,
UM DIREITO
QUE GARANTE
OUTROS
DIREITOS

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 Patrocínia 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
Elisângela 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
João Claudio Bezerra Peixoto Filho
João 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
Marília de Toledo Zonho dos Santos
Marília Suzana Santos Bicalho
Marilúcia Marques do Espírito 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
Thaymann Rossini Farlis Araujo
Thiago dos Santos Juremeira
Trícia Sayuri Fuzio
Valquiria Allis Nantes
Vanize Zambom Niederauer



**INSTITUTO
UNIBANCO**