

GESTÃO E AVANÇO CONTÍNUO EM EDUCAÇÃO

A Teoria da Mudança no Programa
Jovem de Futuro

Ricardo Henriques
Mirela de Carvalho
Fabiana Bento



GESTÃO

E AVANÇO

CONTÍNUO

EM EDUCAÇÃO

**A Teoria da Mudança no Programa
Jovem de Futuro**

**Ricardo Henriques
Mirela de Carvalho
Fabiana Bento**



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

Cláudio José Coutinho Arromatte

Jânio Francisco Ferrugem Gomes

Leila Cristiane Barboza Braga de Melo

Marcelo Luis Orticelli

Moises João do Nascimento

Paulo Sergio Miron

Valéria Aparecida Marretto

EQUIPE TÉCNICA

Superintendente Executivo

Ricardo Henriques

Gerentes

Maria Julia Azevedo

Mirela de Carvalho

Nubia Freitas de Souza

Tiago Borba

ELABORAÇÃO DO MATERIAL

Autores

Ricardo Henriques

Mirela de Carvalho

Fabiana Bento

Produção de conteúdo

Alan Ary Meguerditchian

Paula Penko Teixeira

Raquel Souza dos Santos

Edição de conteúdo

Antonio Gois

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação

José Jacinto Amaral

Fabiana Hiromi Shinkawa

Revisão

Cecilia Beatriz Alves Teixeira

Projeto Gráfico e Diagramação

Fernanda Aoki

Ilustrações

Mario Kanno

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Henriques, Ricardo.

Gestão e avanço contínuo em educação : a teoria da mudança no Programa Jovem de Futuro / Ricardo Henriques, Mirela de Carvalho, Fabiana Bento. -- São Paulo : Instituto Unibanco, 2021.

Bibliografia

ISBN 978-65-87509-02-0

1. Educação 2. Gestão educacional 3. Políticas públicas de educação I. Carvalho, Mirela de. II. Bento, Fabiana. III. Título.

21-85919

CDD 371.2

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
GESTÃO PARA TRANSFORMAR	09
Método Circuito de Gestão: origens e referências	12
Competências para a gestão e liderança	14
Valores	17
O MÉTODO CIRCUITO DE GESTÃO	21
Etapas do Circuito de Gestão	24
Metas	24
Planejamento	28
Execução	32
Avaliação de Resultados	34
Compartilhamento de Práticas	36
Correção de Rotas	37
Protocolos e conexões entre as instâncias administrativas	39
EIXOS DE AÇÃO	45
Governança	48
Formação com valorização da experiência prática	54
Assessoria Técnica	60
Mobilização	64
Gestão do Conhecimento	70
A TEORIA DA MUDANÇA	75
A cadeia de resultados	77
Efeitos no âmbito da escola e sua relação com a sala de aula	84
Efeitos no âmbito da Regional e sua relação com a escola	88
Efeitos no âmbito da Secretaria e sua relação com a Regional	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXO 1 – PROTOCOLOS	104
ANEXO 2 – FORMAÇÃO	110

INTRODUÇÃO

A educação é hoje um direito social consagrado pela Constituição Federal e por várias outras leis e compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, que buscam garantir que todo cidadão tenha acesso ao ensino público, gratuito e de qualidade. Nossa Carta Magna, em seu artigo 205 (BRASIL, 1988), deixa claro que o objetivo do processo educativo é “o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, independentemente de origem ou condição socioeconômica.

Obviamente, a escola desempenha um papel central na garantia desse direito, mas é preciso também reconhecer que fatores externos a ela – e que extrapolam em muito a responsabilidade dos profissionais da Educação – têm forte influência sobre os resultados verificados em sala de aula. A literatura acadêmica neste tópico é clara ao identificar o peso dos níveis de renda e escolaridade das famílias como os fatores de maior impacto no desempenho educacional de crianças e jovens.¹ Portanto, para fazer cumprir esse direito tão essencial, é necessário que a escola seja capaz, em alguma medida, de mitigar as desigualdades de origem dos estudantes², articulando também um esforço intersectorial de todos os equipamentos públicos responsáveis pelo bem-estar da população em idade escolar. Cabe aos governos e à sociedade, comprometidos em garantir o direito à educação para todos, apoiar as escolas, reservando a elas boas condições de funcionamento e ampla valorização do magistério.

¹ O primeiro trabalho a identificar esse impacto em testes de aprendizagem foi publicado nos Estados Unidos pelo sociólogo James Coleman (COLEMAN, 1966).

² HANUSHEK, 2002; ALVES, FRANCO apud BROOKE, SOARES, 2008; HATTIE, 2008; JOHNSON, KRAFT, PAPAY, 2012; GRISSOM, EGALITE, CONSTANCE, 2021.

No Brasil, ainda temos um longo caminho a ser percorrido para a realização plena do direito à educação. Os indicadores mostram níveis injustos e inaceitáveis de desigualdade nos resultados de aprendizagem e conclusão, sobretudo pelas marcas do racismo. Atualmente, de cada 100 jovens que iniciam sua trajetória escolar, 65 completam o Ensino Médio. Considerando apenas os jovens negros do sexo masculino, esse número cai para 53, ao passo que entre meninas brancas, são 80 concluintes para cada 100 matriculadas.³ As desigualdades em educação não apenas refletem contextos familiares desiguais, mas são também reproduzidas ou ampliadas pelo próprio sistema de ensino⁴.

Para contribuir com a superação desse quadro, o Instituto Unibanco vem apostando na gestão educacional como um mecanismo de transformação. Assim nasceu o programa Jovem de Futuro, em 2007, voltado para o Ensino Médio público estadual. Seu objetivo é contribuir para a melhoria da aprendizagem, o aumento nas taxas de conclusão e redução das desigualdades no Ensino Médio. O programa não envolve qualquer transferência de recursos nem das redes para o Instituto, nem do Instituto para as redes. Desde sua criação, passou de uma fase piloto implementada em 197 escolas para uma política de rede, que chegou, em 2020, a 4.227 escolas em seis unidades da Federação, abrangendo um total de 1.345.547 matrículas, o que representa cerca de 20% das matrículas do Ensino Médio Estadual do país. Os aprimoramentos no desenho e na implementação do programa em todas as suas três fases estão detalhados no livro **Gestão na Educação em larga escala**.⁵

Além disso, desde a começo, a implementação do Jovem de Futuro veio acompanhada por uma avaliação de impacto. Foi muito importante saber se o programa trazia, de fato, resultados relevantes, antes que houvesse ampliação de cobertura. A avaliação também permitiu testar se mudanças no desenho mantiveram os impactos positivos. O desenho experimental da avaliação de impacto seguiu a melhor metodologia disponível, descrita, junto com a análise dos resultados encontrados, no livro **Avaliação de impacto em Educação**: a experiência exitosa do programa Jovem de Futuro em parceria com o poder público⁶. O esforço revelou que o programa esteve no caminho certo ao longo de seus 14 anos de existência, contribuindo para a concretização dos objetivos almejados. Isso significa que os efeitos de melhoria na aprendizagem, aprovação escolar e redução nas desigualdades foram encontrados em contextos sociais, institucionais, econômicos e políticos diversos. Isso foi possível porque o programa se aprimorou constantemente, usu-

.....
³ Estimativas produzidas pelo Instituto Unibanco com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)

⁴ HENRIQUES, 2002; CAVALLEIRO, 2004; DUBET, 2004; ALVES; SOARES; XAVIER, 2016; ARTES; UNBEHAUM, 2021.

⁵ HENRIQUES; CARVALHO; BITTAR, 2020.

⁶ HENRIQUES; CARVALHO; BARROS, 2020.

fruindo do conhecimento e da competência dos gestores nas Secretarias de Educação.

O presente livro completa a trilogia iniciada com as duas publicações citadas. Depois de tratar do impacto do programa e de sua história, agora o objetivo é explicar os conceitos que orientam as soluções, bem como a “teoria de mudança” que conecta ações, resultados intermediários e finais.

O primeiro capítulo apresentará as premissas, os referenciais e valores que nortearam o Jovem de Futuro. No segundo, será feita uma descrição do método Circuito de Gestão, coração do programa, o qual foi desenvolvido e aperfeiçoado ao longo de 14 anos de parceria com as redes estaduais de Educação. O terceiro tratará dos cinco eixos de ação que visam criar as condições necessárias para que o Circuito funcione. Por fim, o quarto capítulo resumirá a teoria da mudança por trás do programa, explicando como os efeitos da gestão vão se propagando até produzirem os resultados esperados nos estudantes.

GESTÃO PARA TRANSFORMAR

A literatura acadêmica internacional mostra que, dentre os fatores intraescolares, a importância de uma boa liderança é superada apenas pela atuação direta dos professores como a principal variável a impactar o aprendizado dos estudantes.⁷ Estudos realizados nas duas últimas décadas não apenas têm confirmado isso, mas, também, vêm demonstrando que o efeito do diretor é ainda maior do que o estimado até então. A atuação desse profissional impacta também outras variáveis fundamentais para o sucesso escolar, como a frequência dos estudantes, a diminuição da indisciplina e a construção de um clima escolar positivo.⁸

A constatação cada vez mais evidente da importância do diretor não significa, de forma alguma, que esses profissionais sejam mais ou menos importantes do que os professores. De fato, estudos apontam que a liderança pedagógica, especialmente no apoio ao desenvolvimento profissional dos professores, é um dos fatores mais relevantes para explicar o sucesso dos estudantes.⁹ Estudos realizados no Brasil também mostram o impacto positivo de uma boa gestão.^{10,11,12}

No caso brasileiro, os gestores escolares têm limitada autonomia para a escolha de suas equipes ou decisões de investimentos em infraestrutura. Trata-se de um quadro também verificado na América Latina, conforme identificaram José Weinstein e Macarena Hernandez em um estudo sobre políticas de gestão escolar em oito sistemas educacionais da região:

.....
⁷ LEITHWOOD, 2004.

⁸ GRISSOM; EGALITE; CONSTANCE, 2021.

⁹ ROBINSON; LLOYD; ROWE, 2008.

¹⁰ POLON; BONAMINO, 2011.

¹¹ OLIVEIRA, 2018.

¹² SIQUEIRA E SILVA, 2020.

(...) fica evidente que os diretores na América Latina não têm autonomia sobre áreas estratégicas de gestão e liderança escolar. O grau restrito de poder de decisão conferido aos líderes das escolas aparece como um obstáculo considerável para que os diretores assumam o papel que se espera deles quanto aos padrões ou quadros de liderança, e isso representa, portanto, uma dificuldade para as políticas recentes de implementação.¹³

Decisões centralizadas no que tange à contratação e alocação de profissionais, realização de obras e compras, somadas a nosso contexto orçamentário, têm feito com que parte das escolas públicas encontrem condições de trabalho longe do ideal. A Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem, divulgada em 2019 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), mostra que nas escolas brasileiras há muito mais problemas de estrutura, como escassez ou inadequação de material didático, falta de acesso à internet em alta velocidade e falta de professores com qualificação adequada, especialmente para atender estudantes com necessidades educativas especiais e de menor nível socioeconômico.¹⁴

Um fator adicional a esse quadro de complexidade da gestão no contexto brasileiro foi que, nos últimos 15 anos, com a divulgação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), principal indicador brasileiro para acompanhar a qualidade da Educação no país, os processos de *accountability* se intensificaram, assim como as expectativas e cobranças em relação aos diretores. Neste caso, trata-se de uma tendência mundial, como demonstra um importante levantamento feito em 24 países de 5 continentes:

(...) os diretores de escola em todos os países estão sujeitos a cada vez mais escrutínio público e a prestar conta aos governos pelos resultados acadêmicos e pela equidade das oportunidades de aprendizado para todos os seus estudantes.¹⁵

Os sistemas escolares exigem que os diretores sejam excelentes gestores de pessoas, mantendo em alta o compromisso de todos com a Educação e o engajamento no trabalho sem, para tanto, ofertar o devido suporte. Essa situação leva a um aumento da insatisfação com o trabalho, verificado mesmo em nações desenvolvidas, como o Canadá¹⁶, os Estados Unidos¹⁷ ou a Finlândia¹⁸.

Responsabilizar unicamente os gestores escolares e professores pelos re-

¹³ WEINSTEIN; HERNÁNDEZ, 2016, p.10. Tradução própria.

¹⁴ Os resultados podem ser acessados no site da OECD.

¹⁵ ARLESTIG; DAY; JOHANSSON, 2016, p.3. Tradução própria.

¹⁶ FULLAN apud FULLAN, 2001.

¹⁷ DUKE, 1988.

¹⁸ RISKY; PULKKINEN (2016) apud ARLESTIG; DAY; JOHANSSON, 2016.

sultados sem realizar os investimentos necessários no desenvolvimento de capacidades de gestão e liderança e nas condições básicas de funcionamento escolar traz uma grande tensão às relações nas escolas que pode até gerar resultados positivos de curto-prazo, mas é seguramente insustentável e incompatível com uma visão de avanço contínuo e de qualidade da Educação. Segundo diretrizes do Ministério da Educação, é fundamental que todos se corresponsabilizem, com recursos e apoios adequados.

(...) Conscientes da complexidade e da abrangência dessas tarefas atribuídas às escolas, os responsáveis pela gestão do ato educativo sentem-se, por um lado, pouco amparados, face à desarticulação de programas e projetos destinados à qualificação da Educação Básica; por outro, sentem-se desafiados, à medida que se tornam conscientes de que também eles se inscrevem num espaço em que necessitam preparar-se, continuamente, para atuar no mundo escolar e na sociedade.¹⁹

De acordo com Michael Fullan, autor que é referência no debate sobre a importância das lideranças escolares, um ponto de atuação crucial em países com alto desempenho educacional é o investimento em uma cultura de alto desenvolvimento profissional em que todos se apoiam e buscam avançar continuamente nos resultados educacionais:

Países em que a profissão de professor é sólida e com legiões de ótimos professores, como Cingapura, Finlândia e Canadá, (...) estabeleceram uma abordagem de desenvolvimento capaz de tornar os professores mais efetivos: desenvolveram líderes, como os gestores de escola, que ajudaram os professores a trabalhar de forma focada, usar informações sobre os estudantes para fazer diagnósticos e melhorar o ensino de forma a se alcançar melhores resultados; operam de forma transparente, permitindo que as pessoas aprendam umas com as outras; monitoram o progresso e intervêm quando necessário. Em resumo, criam altas expectativas e uma cultura de alta performance.²⁰

A experiência do Instituto Unibanco em 14 anos de programa Jovem de Futuro confirma que a gestão importa e que não há transformação sustentável sem profissionalização e envolvimento de todos. A ideia de profissionais heroicos, que apesar das adversidades conseguem desenvolver plenamente o potencial de todos os jovens, não é um paradigma realista nem desejável. Para a transformação educacional que almejamos é necessária uma visão sistêmica, em que a melhoria da gestão seja parte essencial, ainda que não isoladamente suficiente, dessa equação.

É com esse horizonte que temos procurado fortalecer uma perspectiva de gestão educacional que tem como compromisso a aprendizagem de todos os estudantes, com qualidade e equidade, e que aposta na melhoria contínua de processos, relações e resultados como caminho estruturante de uma mudança sustentável das escolas e das redes de ensino.

¹⁹ BRASIL, 2013. p. 54-55.

²⁰ FULLAN, 2014. p. 31.

MÉTODO CIRCUITO DE GESTÃO: ORIGENS E REFERÊNCIAS

O programa Jovem de Futuro promove uma visão de gestão educacional baseada em princípios que reconhecem que todos têm o direito de aprender e se desenvolver. Concretizar essa visão requer novas práticas gestoras e a afirmação de valores que permeiam a cultura institucional, empurrando-a em três direções: foco no estudante, aprender continuamente com a própria prática e corresponsabilização de todos. Para a mudança de práticas, o que está em jogo são as formas de pensar e agir das pessoas, que precisam ser submetidas continuamente a um processo de reflexão em serviço (ou formação contínua) que prepare os profissionais para lidarem com desafios complexos afetados por contextos socioeconômicos e culturais diversos, além de um mundo em constante transformação. Esse tipo de formação precisa se dar por meio da experimentação e análise recorrente e, para isso, precisamos organizar um processo que as viabilize. A principal pergunta que move o processo de reflexão deve ser: como promover o desenvolvimento de todos os estudantes? Adicionalmente, uma vez que as escolas, as Regionais e a Secretaria têm atribuições distintas e interdependentes, é preciso alcançar níveis mais elevados de integração e corresponsabilização entre essas instâncias. Às Regionais e à Secretaria cabem construir uma rede de orientações, regras e apoios que precisam ter coerência interna.²¹ Corresponsabilizar-se significa fazer a sua parte da forma mais efetiva possível.

A literatura sobre gestão educacional tem enfatizado que as práticas de liderança que mais contribuem para a melhoria da qualidade da Educação não estão fundamentadas em traços pessoais de alguns poucos indivíduos, mas em “um conjunto de ações esquematizadas, baseadas em um corpo de conhecimentos, habilidades e hábitos mentais que podem definir-se, ensinar-se e aprender-se de maneira objetiva”.²²

Uma nova gestão que pratique esses princípios pode ser alcançada a partir do método Circuito de Gestão, desenvolvido e aperfeiçoado ao longo de 14 anos de parceria entre o Instituto Unibanco e as redes estaduais de Educação. Foi inspirado no método PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), que se tornou popular no pós-guerra, a partir da obra de Deming,²³ considerado um grande autor sobre administração. Professor universitário,

.....

²¹ A busca por coerência (garantir alinhamento entre o que está sendo praticado) está presente na literatura sobre gestão e liderança escolar. Forman, Stosich e Bocala (2017) enfatizam o cuidado para que as ações dos gestores e dos professores nas escolas tenham uma lógica comum. Weinstein e Hernandez (2016) apontam a necessidade de zelar para que leis e políticas orientadas à seleção, formação e atribuições dos gestores sejam coerentes entre si. Também devem ser compatíveis com leis e políticas voltadas ao trabalho dos professores e aos demais temas que afetem diretamente a gestão. No caso brasileiro, a coerência interna se justifica primordialmente pela necessidade de alinhamento entre entes federativos e pelo grau de autonomia das escolas públicas, que exige maior conexão destas com as Regionais e a Secretaria.

²² ELMORE, 2010. p. 97. Tradução própria.

²³ DEMING, 2018.

de formação estatística, adaptou os três passos fundamentais da prática científica – definição de hipótese, experimento e avaliação – para o trabalho de gestão. Dessa forma, o cientista e o gestor devem agir com base nas conclusões da avaliação, refletindo a partir do que aconteceu na fase de execução/experimentação. A cada nova tentativa, o conhecimento é ampliado e, por essa razão, o ciclo precisa ser repetido com frequência. Essa repetição contínua faz a Educação avançar de forma igualmente contínua.

Para aprender sobre as causas dos problemas e identificar ações mais eficazes, é preciso adotar hipóteses de partida, desenhar e experimentar ações, observar os resultados alcançados e aprender com os acontecimentos. A cada rodada, aperfeiçoamos as hipóteses de partida e as submetemos a um novo teste empírico. Novas evidências são geradas continuamente e vão indicando a melhor maneira de ajustar as ações em curso. Devemos estar atentos às evidências. Nas palavras de Rother, outro especialista no modelo PDCA:

Não importa o quão seguro você esteja, sempre se deve ir ver a situação real para compreendê-la, pois a realidade está sempre mudando quando se avança. Se você for ver uma única vez, por exemplo, estará progressivamente mais distante da situação real.²⁴

O esforço de adaptação do PDCA à educação pública brasileira foi muito além de uma simples adequação de linguagem ou transposição automática. Foram avaliados os conhecimentos típicos dos nossos gestores, as características das formações inicial e continuada tradicionalmente ofertadas, o contexto e a cultura de escolas e Secretarias brasileiras. Os passos foram redesenhados levando-se em conta as métricas nacionais e estaduais para acompanhar a qualidade da Educação Básica e posteriormente encaixados no calendário letivo anual, os procedimentos e as práticas existentes no cotidiano das escolas e dos sistemas, além das adaptações à estrutura administrativa prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e na legislação de cada estado.

O Circuito de Gestão, nomenclatura que passou a ser utilizada para o ciclo de melhoria contínua inspirado no PDCA e adaptado à Educação, não é prescritivo sobre quais problemas devem ser priorizados nem sobre quais as melhores ações a serem tomadas. Ele é, na verdade, um método que contribui para que os próprios atores da rede identifiquem as necessidades de intervenção e se organizem para o desenho de soluções. Por isso, atende a diferentes contextos e tem elevado potencial de adaptação, já que as respostas são formuladas e aperfeiçoadas pelos próprios gestores e suas equipes ao longo de 6 etapas: (1) Pactuação de Metas; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Avaliação de Resultados; (5) Compartilhamento de Práticas e (6) Correção de Rotas. Uma descrição em profundidade dessas etapas será apresentada no próximo capítulo.

.....

²⁴ ROTHER, 2010, p. 134-135. Tradução própria.

COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO E LIDERANÇA

Ao praticar, repetidas vezes, todas as etapas do Circuito de Gestão, a atuação dos gestores vai ganhando foco, as perguntas tornam-se mais bem definidas, as evidências mais procuradas e as decisões cada vez mais referenciadas nessas evidências. Isto envolve uma capacidade de questionamento, contextualização, aplicação de conhecimentos e de reflexão que é a base do comportamento que toma “decisões a partir de evidências”.²⁵

A principal competência associada a esse tipo de comportamento é o pensamento analítico, segundo o qual os indivíduos buscam desenvolver uma linha de raciocínio que permita solucionar situações decompondo um problema em partes mais simples. Por exemplo, imagine um diretor em busca de soluções para resolver o problema de baixa aprendizagem de Matemática na escola. A princípio, nem todas as turmas ou todos os estudantes enfrentarão dificuldades para aprender. É necessário circunscrever o problema. Uma parte dos estudantes pode enfrentar condições mais adversas em casa e ter acumulado maior defasagem. Outro grupo enfrentará dificuldades momentâneas. As causas para a baixa aprendizagem em cada situação não serão as mesmas. O primeiro grupo possivelmente precisará aprender mais sobre componentes curriculares anteriores e elevar sua autoconfiança. O segundo talvez esteja desengajado por outros motivos. Em cada caso, é preciso avaliar qual tipo de apoio o professor precisará receber para lidar com os problemas. Causas mais detalhadas por trás do baixo desempenho em Matemática podem se referir a dificuldades dos professores para desenvolver e utilizar avaliações formativas, necessidade de engajar mais os pais no cuidado e incentivo à educação dos filhos, baixa autoestima e perseverança dos estudantes, inadequação do currículo à realidade local, utilização de abordagens pedagógicas pouco engajadoras etc. Portanto, os problemas sobre os quais se deve atuar precisam ser específicos. Quanto mais detalhado o raciocínio, mais assertiva será a ação.

Praticar o Circuito de Gestão também potencializa o desenvolvimento de outra competência fundamental para a “tomada de decisão a partir de evidências”: é a chamada flexibilidade cognitiva,²⁶ que envolve a capacidade de rearrumar o problema de maneira que ele possa ser solucionado e de transpor conhecimentos gerados em outros contextos para a realidade em questão. Para ilustrar, considere que o diretor citado no exemplo anterior leu sobre a experiência de outro país com um programa bem-sucedido de tutoria de professores para estudantes. O objetivo era customizar mais o ensino e superar as defasagens individuais. Além disso, os laços pessoais fortalecidos se mostraram fundamentais para elevar a autoestima e a au-

.....
²⁵ Podemos dizer que se trata de um ciclo de melhoria contínua semelhante ao proposto pelo DataWise, da Escola de Educação de Harvard, em que são dadas orientações para a identificação de problemas de aprendizado. Com isso há o início de um processo para a ressignificação dos problemas por meio da análise das evidências oriundas da prática pedagógica (derivadas, por exemplo, de observação de sala de aula). Ver HARVARD. DataWise, [s.d.].

²⁶ ARGYRIS; SCHON, 1974.

toconfiança dos estudantes. No país em questão, o programa havia sido organizado pela Secretaria, que oferecia às escolas novos profissionais e formação específica para o trabalho de recuperação das aprendizagens. Essa solução pareceu útil ao diretor brasileiro, mas chamou-lhe atenção o contexto mais vulnerável de seus estudantes. Certamente há outros desafios para customizar o ensino e construir um vínculo emocional no contexto de nossos diretores. Quais seriam eles? Como viabilizar algumas dessas práticas? O que poderia ser organizado por conta própria e qual apoio precisaria ser demandado ao órgão central? Como abordar o órgão central? Essas questões surgem ao se tentar adaptar uma solução de fora ao contexto local. Fazer novas perguntas de adaptação e encontrar soluções fazem parte da flexibilidade cognitiva.

A prática abre caminho para a construção de novos raciocínios sobre relações de causa e efeito porque permite que a cada nova experimentação os profissionais tenham maior clareza sobre os problemas a serem enfrentados e suas nuances. Com isso, é possível cercar de forma mais efetiva o desafio colocado e pensar em meios mais eficazes e eficientes para lidar com ele, de forma que melhores resultados sejam possíveis.

As transposições de experiências também têm papel importante na promoção de melhores resultados porque o estímulo às trocas entre os profissionais contribui para o aprendizado e permite melhor compreensão sobre as particularidades de cada local. Entender como seus pares identificaram os problemas presentes em sua realidade e de que forma se organizaram para a construção de soluções é um insumo importante, que faz com que os profissionais olhem para seu entorno com novas lentes.

Diante de uma realidade cada vez mais dinâmica, é imprescindível privilegiar um aprendizado que ocorre durante o processo de tomada de decisão. É, portanto, um conhecimento inerente e simultâneo à ação.

E frequentemente, no mundo instável da prática, onde métodos e teorias desenvolvidas em um contexto não servem para outro, gestores funcionam como pesquisadores, inventando as técnicas e modelos apropriados para a situação em mão²⁷.

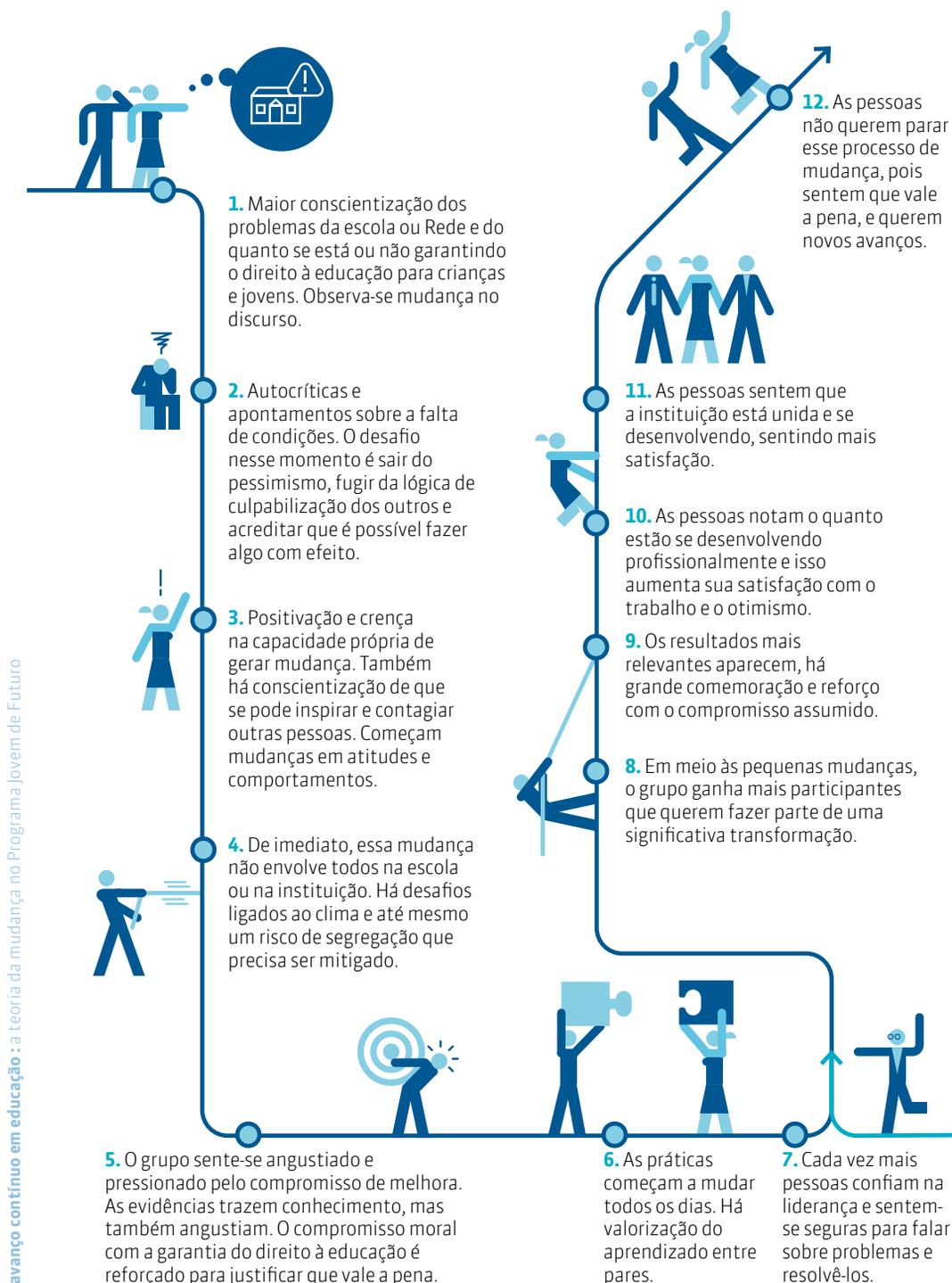
O Circuito de Gestão também auxilia no desenvolvimento de um aspecto importante da liderança: a capacidade de envolver o grupo em um compromisso coletivo. Quando todos estão empenhados em aprimorar as suas práticas, é possível criar expectativas coletivas e um senso de responsabilização em cada um.²⁸ Como consequência, passamos a observar a aprendizagem em nível institucional.

A prática contínua do Circuito de Gestão leva os gestores a uma jornada de desenvolvimento profissional que organiza as competências em 12 passos.

²⁷ SCHON, 2001, p. 5. Tradução própria.

²⁸ FULLAN; RINCÓN-GALLARDO; HARGREAVES, 2015. p. 15.

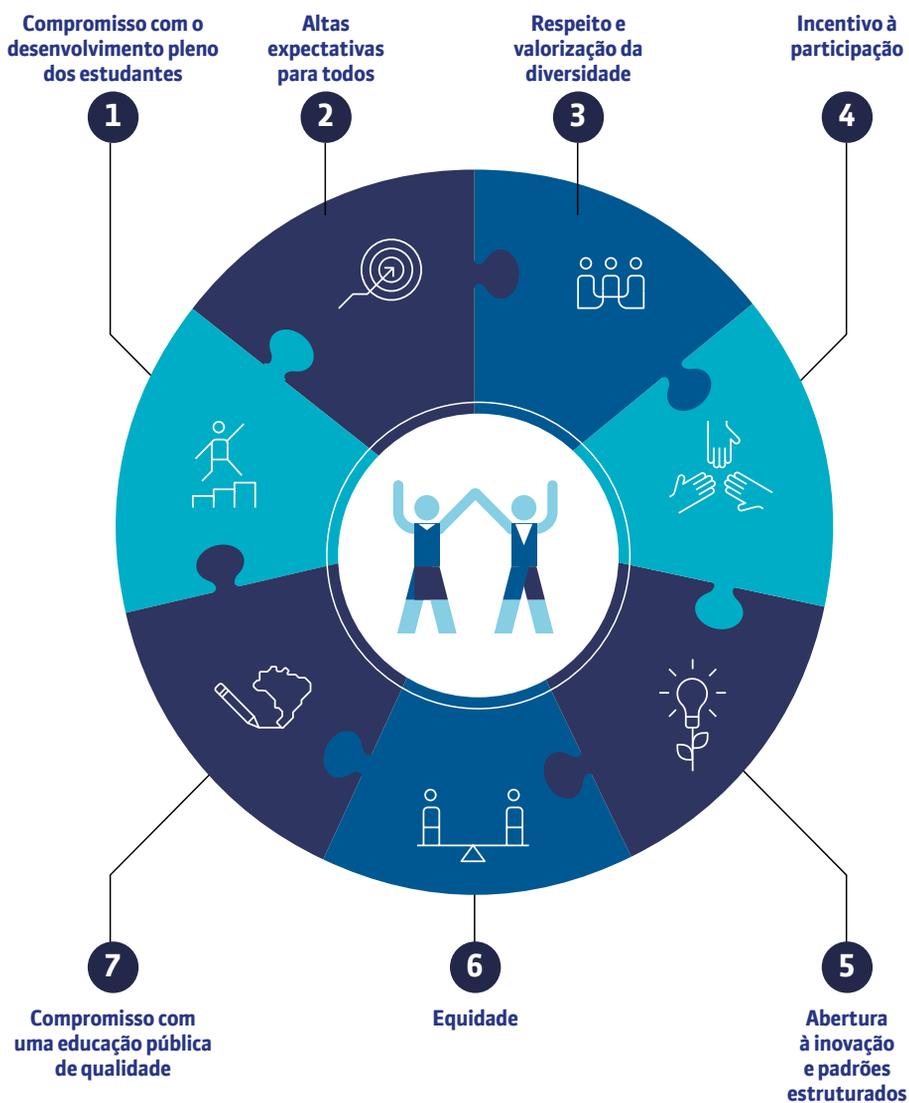
Jornada de desenvolvimento profissional desencadeada pela prática do Circuito de Gestão:



Contudo, não necessariamente os gestores seguirão todos os passos e na mesma sequência. Essa é apenas uma organização teórica do desenvolvimento profissional esperado, sendo a metodologia de trabalho e os passos apresentados um referencial para a implementação do Circuito de Gestão.

VALORES

O sucesso e a duração de uma parceria dependem de relações de confiança construídas ao longo dos anos, para as quais é determinante sempre manter uma abertura para acolher especificidades sociais e culturais de ambos os lados. No caso do Instituto Unibanco, existem sete valores que fundamentam o modelo de gestão educacional preconizado, como a seguir.



1



Compromisso com o desenvolvimento pleno dos estudantes

Colocar o desenvolvimento dos estudantes no centro das decisões tomadas pelas escolas, pelas Regionais e pela Secretaria significa que todos os resultados ligados a eles serão sempre prioritários, pois aí está o cerne do direito à educação. É claro que a forma de trabalho e os processos deverão sempre prezar pelo princípio ético do bem-estar de toda a comunidade. Além disso, é preciso reconhecer que o direito à educação é mais amplo do que a melhoria do fluxo e da aprendizagem. A educação deve preparar os estudantes para a cidadania. Uma boa maneira de resumir o que isso quer dizer está no reconhecido relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI²⁹, no qual estão definidos os quatro pilares da Educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser.

2



Altas expectativas para todos

Uma vez que o direito à educação é universal, educadores e gestores precisam realmente acreditar no potencial dos estudantes e atuar para garantir-lhes as condições necessárias ao seu desenvolvimento, adotando práticas inclusivas e de enfrentamento de desigualdades. Além disso, é preciso que as lideranças acreditem no potencial de cada profissional e invistam no crescimento de cada um.

3



Respeito e valorização da diversidade

Acolher a diversidade cultural Linguística, de identidades de gênero, raça, sexualidade e de pensamento é democrático, inclusivo e potente para desenhar melhores soluções. Não se deve paralisar diante de diferenças e discordâncias presentes no time, mas utilizá-las como força de criação. Da mesma forma, adotar práticas pedagógicas que reconheçam e valorizem as diferenças entre os estudantes, enfrentando quaisquer práticas de preconceito e discriminação, fará cada um aprender mais. Há uma forte relação entre a valorização da diversidade e a manutenção de altas expectativas para todos. Quando devidamente combinados, esses valores orientarão a busca por maior equidade no sistema.

4



Incentivo à participação

Uma gestão verdadeiramente democrática não se dá por representação ou defesa de interesses, mas por colaboração, negociação (ceder e convencer) e cocriação dos grupos. A vontade de contribuir e o protagonismo de profissionais e estudantes faz toda a diferença, e suas perspectivas precisam ser acolhidas e coordenadas nos processos decisórios. Há forte relação entre a valorização da participação e o respeito à diversidade.

²⁹ DELORS et al. 1998.



5

Abertura à inovação e padrões estruturados

Inovar significa olhar para antigos problemas e ideias sob novas perspectivas, conseguindo desta nova forma obter sucesso nas ações. A inovação pode ser decorrente de uma mudança radical de paradigma, mas também ocorre em um processo cumulativo de aprimoramentos que, em um dado momento, eleva significativamente o patamar de qualidade. Se admitirmos que sem sistematização e construção de padrões não há acúmulo e que sem acúmulo não há inovação intencional, apenas descobertas ao acaso, o estímulo à inovação necessita um cuidado e uma atenção com a estruturação de processos de forma a permitir um olhar mais focado e analítico sobre os problemas.



6

Equidade

Não existe qualidade na educação sem compromisso genuíno e estratégias efetivas de promoção da equidade. Com essa perspectiva, a gestão educacional deve ser capaz de identificar as desigualdades de acesso, a permanência e o rendimento dos estudantes, compreender suas causas e construir estratégias de enfrentamento de fenômenos – exógenos e endógenos à escola – que intervêm negativamente nas trajetórias de determinados grupos de estudantes.



7

Compromisso com uma educação pública de qualidade:

O compromisso moral com a garantia de educação para todos e com a valorização da diversidade é o que marca a especificidade da oferta pública. Grande parte das crianças e dos jovens brasileiros está matriculada na escola pública, e é importante que esta tenha alta qualidade e seja atrativa para todos, inclusive para aqueles com padrão socioeconômico maior. Quanto mais cedo se aprender sobre convivência plural e democrática, mais forte será a democracia.

O MÉTODO CIRCUITO DE GESTÃO

Planejar, monitorar e avaliar não são funções novas na vida escolar. O grande desafio é fazê-las gerar mais conhecimento relevante para os envolvidos. As novidades trazidas pelo circuito são: estruturar melhor cada uma dessas etapas; articular melhor a passagem entre as etapas; prever um momento específico para a Correção de Rotas; repetir o ciclo de mudança três vezes ao ano e transbordar o ciclo para o seguinte.

O principal documento de planejamento das escolas costuma ser o projeto político pedagógico, conhecido de forma abreviada como PPP. Em geral, são documentos estratégicos que definem uma visão de educação e ensino, o currículo e as estratégias pedagógicas da escola. São pontos de partida fundamentais para qualquer ciclo de transformação, contudo, para que seja possível concretizá-lo, é necessário que sejam pensados os desdobramentos táticos e operacionais. Por desdobramento tático, nos referimos ao entendimento do papel de cada ator no processo e nas análises considerando recortes temporais menores, de forma que seja possível compreender os passos necessários ao alcance dos objetivos traçados. O desdobramento operacional, por sua vez, busca planejar com maior riqueza de detalhes os processos a serem executados, delimitando atribuições e indicando os recursos necessários. Assim, torna-se possível a implementação e o monitoramento do plano.

O circuito orienta a operacionalização com dados, a especificação de objetivos e atividades, os responsáveis e os prazos. O monitoramento e a avaliação trazem indicadores sobre a execução e os resultados intermediários, ajudando a aproximar a execução do que foi planejado. A etapa de Correção de Rotas é o momento de trocar experiências com pares e decidir sobre o que manter e mudar no plano. Há acúmulo de conhecimento em todas as etapas.

A percepção geral dos implementadores nas redes parceiras é que o método, definitivamente, não traz um trabalho adicional, mas uma

Etapas do Circuito de Gestão: detalhamento

O Circuito de Gestão permite organizar os processos, responsabilidades e atividades da gestão em todas as instâncias, bem como cria procedimentos para a conexão entre elas.

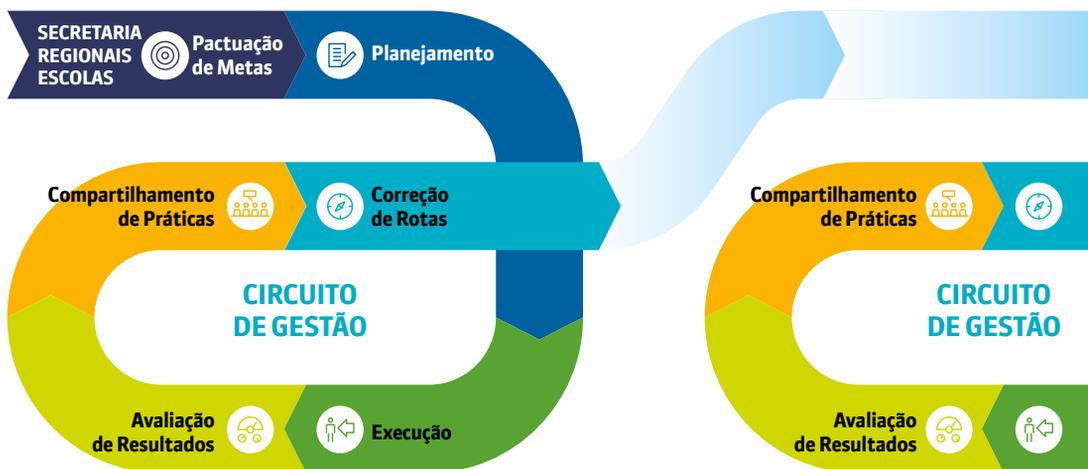
A GESTÃO PARA O AVANÇO CONTÍNUO

O estabelecimento de metas é o ponto de partida para uma atuação intencional e consequente, que passa a considerar o aprendizado dos profissionais da Educação com a prática e a coerência interna das Redes de Ensino na promoção de ações voltadas ao desenvolvimento dos estudantes.



O ciclo se repete

3 vezes
no ano



ETAPAS



Pactuação de Metas

Compartilhamento da meta anual de IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).



Planejamento

Priorização das causas e dos desafios a serem enfrentados pela elaboração de um Plano de Ação.



Execução

Realização das ações planejadas com acompanhamento do processo.



Avaliação de Resultados

Momento para análise da efetividade das ações desenvolvidas frente aos resultados alcançados.



Compartilhamento de Práticas

Momento para a troca de experiências entre escolas de uma mesma Regional, entre Regionais de um mesmo estado ou entre Secretarias de diferentes estados sobre as práticas desenvolvidas e os resultados alcançados.



Correção de Rotas

Reavaliação e ajuste dos Planos de Ação a partir dos aprendizados com a prática para continuidade do Circuito de Gestão.



Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

nova forma de fazer descrita como estruturante do pensamento e da prática, integradora e baseada em dados.³⁰

Em termos operacionais, o Circuito de Gestão é instituído nas três instâncias – escolas, Regionais e Secretarias – por meio de protocolos. Como já apontado anteriormente, pressupõe a execução de uma sequência de práticas organizadas em seis etapas: (1) Pactuação de Metas; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Avaliação de Resultados; (5) Compartilhamento de Práticas; e (6) Correção de Rotas. Esse ciclo deve acontecer três vezes ao ano.

ETAPAS DO CIRCUITO DE GESTÃO

Metas

O ponto de partida do Circuito de Gestão é a definição de uma meta de melhora educacional a ser atingida pela rede de ensino ao final de quatro anos³¹ desdobrada em degraus específicos para cada ano. Não há correções na meta final da rede antes que esse período de quatro anos se esgote. No entanto, a partir do 2º ano de implementação do Jovem de Futuro, é fundamental apurar se a meta estipulada para o 1º ano foi alcançada. A meta anual pode ser ajustada em curso, pois está mais relacionada à velocidade de atingimento do objetivo final traçado ao longo de 4 anos.

A meta anual da rede é desdobrada em metas para as escolas, e as Regionais também recebem metas que vêm da agregação dos resultados de suas escolas.

O principal indicador do país utilizado para *accountability* dos sistemas públicos e privados de ensino é o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). Há limitações a serem consideradas sobre ele, mas se trata de um índice oficial que norteia expectativas de resultados de políticas públicas, sendo o principal componente da meta 7 do Plano Nacional de Educação. Por essa razão, a meta do Jovem de Futuro é uma projeção da melhora nesse indicador.

³⁰ Segundo os gestores estaduais ouvidos pelo Instituto Unibanco, o Jovem de Futuro traz como principal contribuição o fato de ser um método de gestão que permite a organização da Rede Educacional em sua integralidade, sem que para isso sejam levadas soluções prontas para a escola. O destaque dado ao programa faz referência à criação de um arcabouço, roteiro e protocolos que mobilizam a inteligência da própria Rede na busca de objetivos, aportando uma arquitetura clara que permite adaptações conforme as necessidades locais e possibilita a co-criação de soluções por parte dos estados (IMMERSION WEEK – WORLD BANK, 2018). Em depoimentos, gestores também afirmam que o Jovem de Futuro ganhou um lugar no Ensino Médio que não o faz competir com outros programas das Secretarias voltados para resultado, mas que o colocam como sua estratégia operacional (INSTITUTO UNIBANCO, 2018b).

³¹ A pactuação de metas para quatro anos deve-se à preocupação do modelo com a responsabilidade da administração pública, que preza por um olhar de longo prazo. Além disso, como as metas são formuladas com base no Ideb e este indicador é publicado bianualmente, avaliou-se que esse seria um prazo adequado para um acompanhamento satisfatório, capaz de trazer insumos para uma possível revisão da meta.



A meta precisa ser ousada, porém, deve ser factível e compatível com a ambição programática da Secretaria e com o orçamento da Educação. O Ideb considerado é o do Ensino Médio para redes estaduais de Educação. Combina um indicador padronizado de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática (IN),³² apurado na última série do Ensino Médio, e outro indicador de rendimento (IP),³³ que leva em conta a taxa de aprovação em todas as séries dessa etapa.³⁴ Trata-se de um produto entre desempenho, medido em termos de conhecimento em Língua Portuguesa e Matemática, e a expectativa de conclusão do Ensino Médio.

Isso significa que uma melhora na proficiência, acompanhada de uma piora no rendimento, denotará uma estratégia educacional pouco inclusiva, pois indica que apenas um grupo diferenciado de estudantes conseguiu chegar ao final do Ensino Médio e obter boas notas na avaliação. Da mesma forma, uma melhora no rendimento sem contrapartida na aprendizagem denotará uma estratégia de aprovação mecânica,

³² De acordo com nota técnica do Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), o indicador de proficiência do Ideb leva em consideração a média da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, padronizada para um indicador entre 0 e 10, dos estudantes de determinada unidade escolar, obtida em uma edição do exame realizada ao final da etapa de ensino (último ano do Ensino Fundamental ciclo 1, Ensino Fundamental ciclo 2 ou Ensino Médio) (FERNANDES, 2007b).

³³ De acordo com nota técnica do Inep, o indicador de rendimento do Ideb leva em consideração a taxa de aprovação de uma etapa de ensino dos estudantes de determinada unidade escolar.

³⁴ O Ensino Médio regular brasileiro possui três séries. Em algumas modalidades, há oferta de Ensino Médio de quatro anos, como é o caso do Ensino Técnico e Profissionalizante. As turmas de 4ª série são consideradas no cálculo do Ideb com um peso muito alto, independentemente de quantas sejam. Isso ocorre porque a matrícula na 4ª série é muito pequena, o que torna seu peso relativo frente às demais séries desproporcional.

em que os estudantes passam de ano com poucos conhecimentos. O Ideb melhorará de forma sustentável somente se os estudantes passarem de ano e efetivamente demonstrarem que aprenderam mais.

O Governo Federal brasileiro definiu metas bianuais de melhoria no Ideb até 2021 para todas as redes de ensino públicas e privadas no país. A metodologia nacional prevê um ponto de chegada para a educação brasileira em 2021 equivalente ao padrão de qualidade que os países da OCDE tinham em 2003.³⁵ É conhecido o fato de que o Ensino Médio vinha se movendo com lentidão até 2017.³⁶ Mesmo com o salto recente entre 2017 e 2019, é improvável que as redes consigam atingir as metas estipuladas. Isso significa que, dada a dificuldade histórica de enfrentar os problemas dessa etapa de ensino, as metas nacionais parecem bastante desafiadoras. Essa constatação é importante para balizar as expectativas dos estados com relação ao avanço ousado e factível.³⁷

Por essa razão, para apoiar os estados na definição de metas ousadas, porém factíveis, o Jovem de Futuro oferece projeções do Ideb, levando em conta a tendência histórica de todos os estados. É possível supor aonde se chegaria caso a trajetória histórica se mantivesse e refletir sobre o quanto se deseja melhorar e avaliar, inclusive, se algum estado conseguiu tamanha melhora no passado.

A meta do Jovem de Futuro abarca dois biênios consecutivos de Ideb, no entanto, para uma melhor gestão, é necessário contar com metas anuais. Como o Ideb é divulgado a cada dois anos, o Instituto Unibanco desenvolveu um índice similar, apurado em anos pares – ou seja, naqueles anos em que não há divulgação do Ideb por parte do Governo Federal. Esse índice foi nomeado Ideb* (lê-se Ideb-estrela)³⁸ e é calculado com base em avaliações externas estaduais e no Censo Escolar.³⁹

³⁵ Segundo Fernandes (2007a, p.2), “A definição de uma meta nacional para o Ideb em 6,0 significa dizer que o país deve atingir em 2021, considerando os anos iniciais do Ensino Fundamental, o nível de qualidade educacional, em termos de proficiência e rendimento (taxa de aprovação), da média dos países desenvolvidos (média dos países-membros da OCDE) observada atualmente”. Para tanto, efetuou-se uma compatibilização entre os níveis de desempenho adotados pelo Pisa de 2003 e a escala Saeb de 2003.

³⁶ De 2009 a 2017, o Ideb do conjunto de redes estaduais de Ensino Médio variou apenas de 3,4 para 3,5. De 2017 para 2019, o indicador teve uma melhora mais significativa, de 3,5 para 3,9. No entanto, é preciso esperar as próximas divulgações do Ideb para saber de que se trata de um processo de melhoria sustentável.

³⁷ Com o início da pandemia de covid-19 e a suspensão das aulas presenciais ao longo de 2020 e parte de 2021, a situação que já era desafiadora tornou-se ainda mais complexa. De acordo com o relatório Education at a Glance (OECD, 2021), em 2020 o Brasil foi o segundo país que permaneceu mais dias sem aula – foram 178 dias frente à média de 68 dias nos países da OCDE. O mesmo relatório destaca que dois terços dos países aumentaram o orçamento da Educação em resposta à pandemia, fato não observado para o Brasil. Não bastassem as dificuldades para a continuidade da oferta de aulas, diversos estudos feitos sobre o período relatam a ocorrência de perdas de aprendizagem. Segundo Barros et al. (2020), não apenas os estudantes deixaram de aprender em decorrência das limitações impostas pelo cenário pandêmico, como é esperada uma redução da proficiência dos estudantes nas avaliações dos próximos anos, caso nada seja feito para reverter a situação.

³⁸ Os estados atribuem nomes específicos a esse indicador, de forma a aproximá-lo da identidade local.

³⁹ É possível balizar o Ideb e o Ideb* por meio da comparação dos resultados apurados em anos ímpares, posto que, embora comparáveis, há diferenças entre as provas nacional e locais. Para mais informações,

O passo seguinte é desdobrar a melhora de quatro anos em metas anuais para a Secretaria, as Regionais e as escolas. As metas anuais são, portanto, formuladas em termos de Ideb*, e a meta anual das Regionais é uma agregação das metas de suas escolas, da mesma forma que a meta da Secretaria é uma agregação das metas de todas as escolas da rede.⁴⁰

A repartição do desafio global da rede em desafios específicos para cada escola não é neutra. O desafio é relativamente mais ousado para as escolas com Ideb* mais baixo, nomeadas pelo programa como Escolas Prioritárias. O argumento de que essas escolas deveriam receber metas mais fáceis, posto que estão em contextos desfavoráveis, é mantenedor de desigualdade. No entanto, para viabilizar essa transformação, as Regionais e a própria Secretaria devem se corresponsabilizar por essa grande melhora, priorizando o atendimento dessas escolas com programas e investimentos diferenciados.

A escolha estratégica da meta final para o período de quatro anos envolve toda a governança da Educação, desde o(a) secretário(a) de Educação, sua equipe, o(a) governador(a) do Estado, as Regionais e as escolas. Para essas duas últimas, as metas são externas, ou seja, derivam da pactuação estadual e, desse modo, exigem um esforço por parte dos membros da Secretaria para que seja feita uma boa comunicação geradora de mobilização.

consultar a Nota Técnica sobre o cálculo de metas por escola, disponível no Manual do Circuito de Gestão – Percurso formativo de Gestão Escolar para resultados de aprendizagem, encaminhado aos profissionais de apoio ao Circuito de Gestão dos estados com PJJ (INSTITUTO UNIBANCO, 2018a).

⁴⁰ Até 2017, havia uma razão adicional para contar com avaliações anuais específicas dos estados, que era o fato de que a Avaliação Nacional para o Ensino Médio tinha desenho amostral e não se conseguia apurar resultados nem calcular metas para todas as escolas. Em 2017, a prova passou a ser censitária, embora os dados para as escolas com participação inferior a 80% não sejam divulgados. Assim, continuamos não contando com informações para todas as escolas. Ver: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2017.

Planejamento

Uma vez estabelecidas as metas da Rede, está implícita uma exigência de melhora que baliza o esforço necessário. O primeiro passo nessa etapa é priorizar problemas e desafios e depois definir um Plano de Ação.



Nas escolas, avalia-se se o problema mais crítico está no rendimento escolar ou nas proficiências. São discutidas as causas-raiz e, em seguida, elas são classificadas em dois grupos: as que podem ser afetadas diretamente pela escola e as que dependem de ações da Regional ou da Secretaria. O foco de atuação no plano das escolas deverá recair sobre as causas que estão sob seu poder de gerenciamento. As demais deverão alimentar o diagnóstico das instâncias superiores, sendo necessária a identificação de demandas e problemas comuns que exigem um esforço coordenado da rede, bem como particularidades regionais que necessitam de uma intervenção conjunta no território. Além disso, em decor-

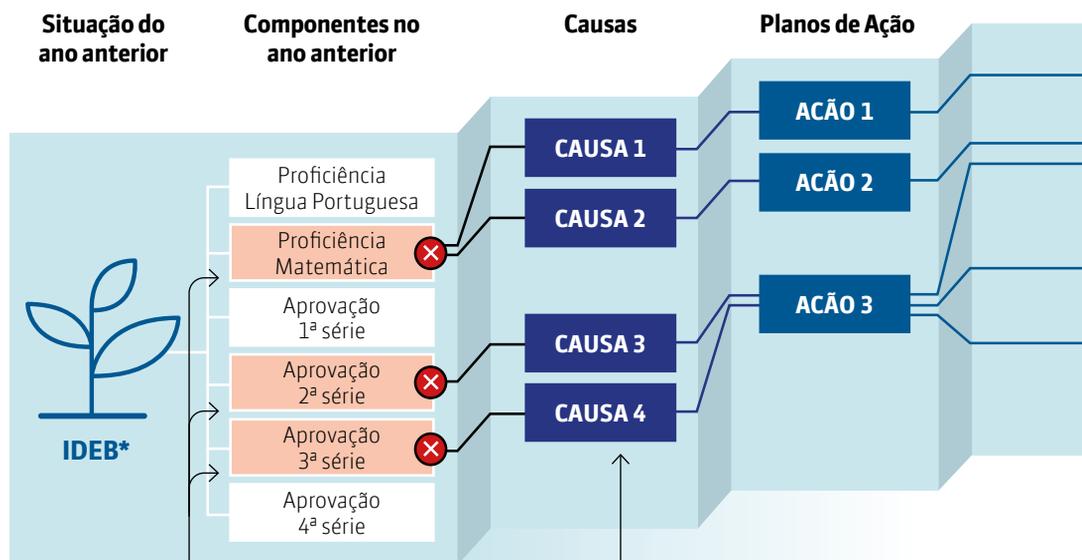
rência da centralização administrativa existente no que tange à alocação de recursos, tanto em aspectos relacionados a decisões e aportes de infraestrutura das unidades escolares ou contratação e alocação de profissionais, é fundamental a identificação deste tipo de demanda, para que seja organizada a intervenção das instâncias superiores.

Os protocolos do Jovem de Futuro orientam, por meio de uma sequência de perguntas, a trajetória de identificação das causas, a escolha das prioridades e o desenho das ações. Portanto, não são prescritivos, mas induzem a reflexão sobre conteúdo e contexto.

Para cada ação são definidos produtos (resultado imediato de cada ação, também chamado de “entregas”) e resultados finais (melhora final esperada). Por fim, as ações são desdobradas em tarefas passíveis de monitoramento.

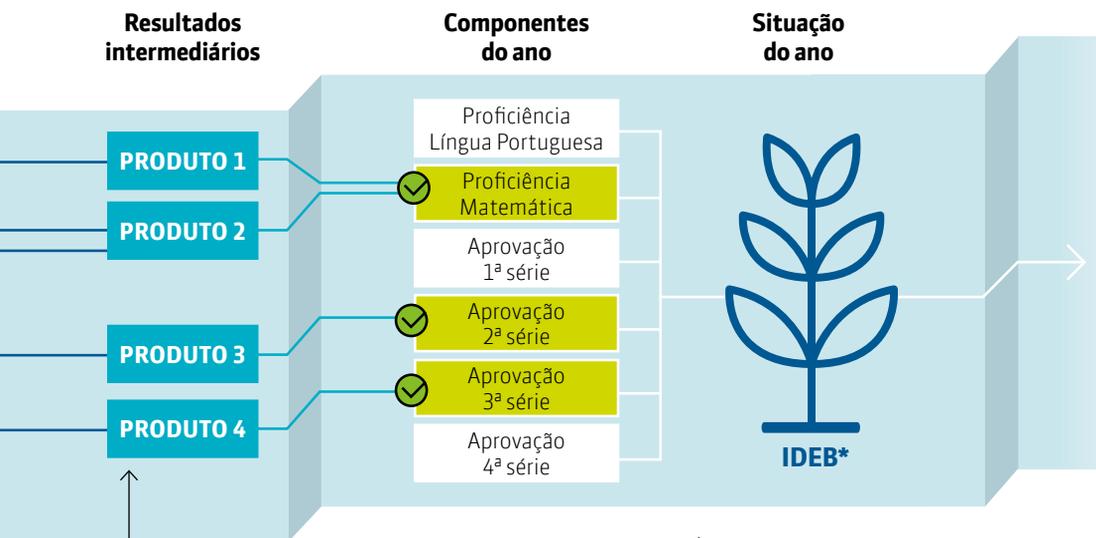
O passo a passo seguido pelas demais instâncias é análogo ao que acontece nas escolas, mas há especificidades. A primeira diz respeito ao fato de que Regionais e Secretarias precisam ter uma visão territorializada dos resultados, uma vez que serão desenhados apoios para diferentes perfis de escolas. A territorialização envolve olhar grupos de escolas segundo variáveis de contexto e resultados e considerar informações qualitativas geradas pela proximidade dos técnicos com as escolas. Uma segunda especificidade é que essas instâncias devem avaliar os diagnósticos feitos pelas escolas e ampliar a visão sobre causas identificadas, desenhando, inclusive, devolutivas e ações de aprofundamento dessas análises nas escolas de forma a contribuir para a redefinição do Plano de Ação e do aprofundamento da análise. Por fim, está a atenção às Escolas Prioritárias, que necessitarão de investimentos customizados que as ajudem a superar os principais entraves ao seu funcionamento.

Método para construção dos Planos de Ação do Jovem de Futuro



EXEMPLO

- 1 A escola identifica onde estão os **problemas mais críticos** em proficiência e/ou aprovação.
- 2 São levantadas hipóteses sobre quais as causas e **elaboradas ações** para resolvê-los.



3

Para cada ação são definidos produtos (entregas) e estabelecidos **resultados** para verificar como cada ação possibilita a melhora desejada

4

O sucesso das ações impacta positivamente no Ideb* e **abre o início do Planejamento do ano seguinte**

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Execução

A etapa de Execução é quando se coloca em prática o Plano de Ação e, portanto, é o momento em que são testadas as hipóteses de partida. A testagem será bem-sucedida apenas se os gestores observarem atentamente os acontecimentos e coletarem evidências ao longo da experimentação, que deve durar cerca de um mês e meio. É verdade que certas ações costumam ter duração mais longa, com data de término no final do ano, especialmente no primeiro ano de implementação do Jovem de Futuro. Mas, com o passar do tempo, é natural que as redes passem a desenhar ações com duração mais curta, facilitando o acúmulo do conhecimento.



Durante essa etapa, há um monitoramento constante da execução das ações, com intervenções pontuais para resolver dificuldades da rotina de implementação. Os protocolos sugerem observar, ouvir, conversar, cobrar, dar feedback aos profissionais da escola e apoiá-los. Também há orientações quanto ao registro do estágio de execução das ações e sobre a coleta de dados. Ao longo do ano, são acompanhados três resultados intermediários, conhecidos no circuito como Indicadores Estruturantes, altamente correlacionados com a meta: frequência de estudantes na semana, percentual das aulas previstas que foram efetivamente dadas na semana e percentual de estudantes com média para aprovação direta no trimestre, caso o ano letivo se encerrasse naquele momento.⁴¹ Protocolos de Execução orientam todos os passos de monitoramento e coleta de informações.

Ainda que haja diferenças na natureza do trabalho das Regionais e da Secretaria, a rotina do Circuito de Gestão permanece a mesma, sendo, no entanto, alimentada por um repertório diferente, adequado à realidade dessas instâncias. Esse repertório deve considerar que as Regionais e a Secretaria precisam ter um olhar para o todo, buscando promover coerência estratégica ao mesmo tempo em que precisam lidar com as diferenças entre as escolas. Nesse sentido, é necessário um balanço entre respeito às particularidades e garantia de equidade de oportunidades a todos os estudantes. Também é preciso estimular a relação e comunicação entre as instâncias. Os dirigentes das Regionais devem acompanhar a execução nas escolas e estar atentos à execução de seu próprio Plano de Ação, jamais negligenciando o esforço adicional de apoio às Escolas Prioritárias. A Secretaria, por sua vez, deve acompanhar os planos das Regionais e ter atenção ao seu próprio. Assim, garante-se coerência estratégica e operacional em toda a rede e um ciclo de feedbacks entre os atores que contribui para o desenvolvimento de ações cada vez mais efetivas, eficazes e eficientes.

.....
⁴¹ Esse acompanhamento é ajustado de acordo com a organização da Rede, considerando que algumas dividem o ano letivo em bimestres e outras em trimestres.

Avaliação de Resultados

A etapa de Avaliação de Resultados leva todos a fazerem um balanço da efetividade das ações frente aos resultados alcançados ao final de cada ciclo – para além da avaliação de eficiência e eficácia que está presente ao longo de toda a etapa de Execução via monitoramento das ações. Após quatro meses dedicados às etapas anteriores do circuito, é chegado o primeiro momento avaliativo, que dura cerca de um mês.



São realizadas reuniões de balanço em todas as instâncias – as chamadas “reuniões de nível”. Nelas, as equipes gestoras avaliam se há evidências de que estão seguindo o caminho esperado. A execução do Plano de Ação é contrastada com os resultados intermediários alcançados. As perguntas norteadoras são: Será que estamos sendo capazes de alcançar os resultados esperados com as ações executadas? Por quê?

Para refletir sobre o status da Execução, são oferecidos relatórios que consolidam o percentual de tarefas, ações e produtos concluídos. Para analisar os resultados, os gestores acessam relatórios com os Indicadores Estruturantes consolidados por série. É importante que o tom da discussão seja analítico e reflexivo, ultrapassando uma simples prestação de contas. A qualidade da análise aumenta a probabilidade de uma incidência prática cada vez mais transformadora, tendo a virtude de contribuir para a geração de resultados melhores a cada execução.

A comunidade escolar se reúne para analisar a situação da escola nas chamadas Reuniões de Nível 1 (N1), que acontecem apenas no âmbito da escola. Logo em seguida, as Regionais dão início a um exercício análogo, em que avaliam a adequação do próprio plano e o desempenho de suas escolas. Essas são as Reuniões de Nível 2 (N2) que acontecem apenas no âmbito das Regionais. Depois, é a vez das Regionais serem convidadas a discutir seus resultados com a Secretaria, nas Reuniões de Nível 3 (N3), que envolvem essas duas instâncias, além do apoio e acompanhamento das equipes locais do Instituto Unibanco que prestam assessoria técnica ao longo de todo o processo. Por fim, a própria equipe da Secretaria, junto com o(a) secretário(a) de Educação e a equipe do Instituto Unibanco, analisam os resultados de todas as instâncias nas Reuniões de Nível 4 (N4), no âmbito da Secretaria. Nesse momento, a equipe da Secretaria decide sobre novos apoios e necessidades de regulamentação, orientação e intervenção. Todas as deliberações nas Regionais e na Secretaria precisam ser informadas às demais instâncias por meio de boletins de comunicação.

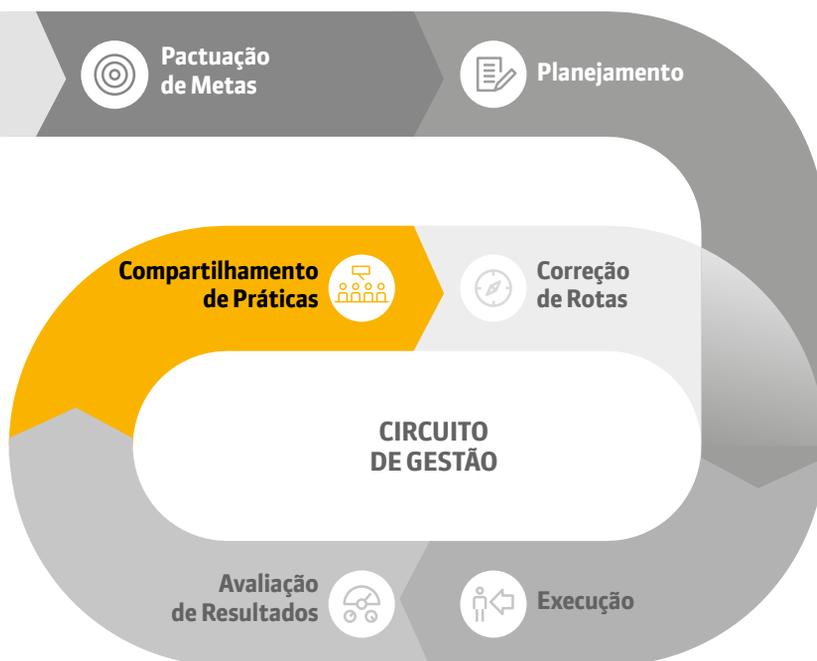
Atores que compõem as reuniões de Nível da etapa de avaliação de resultados

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.



Compartilhamento de Práticas

Após a avaliação, algumas escolas se destacam por terem conseguido avanços consideráveis. Acompanhadas por suas Regionais, todas as escolas são convidadas a um encontro para a troca de práticas e aprendizados com pares, o chamado Compartilhamento de Práticas. As escolas que se destacaram compartilham seus aprendizados com as demais. O encontro acontece na sede da Regional, com metodologia sugerida nos protocolos do Jovem de Futuro. A ideia não é incentivar simples cópias, mas aprofundar a reflexão sobre as práticas escolares a partir de comparações inspiradoras, em que os profissionais possam compreender os caminhos percorridos pelos seus pares e quais aspectos foram cruciais para o desenvolvimento das ações, identificando de que forma poderiam aprimorar seu próprio processo. Também é possível que essa troca de experiências gere adaptações de algumas ações a diferentes contextos, tornando possível a transposição de uma prática quando consideradas as necessidades de ajuste em respeito às particularidades do novo local em que deverá ser desenvolvida. São processos de diálogo e trocas que não apenas contribuem para o avanço da Educação, mas fazem isso via a geração de conhecimento coletivo, fortalecendo a atuação em rede⁴².

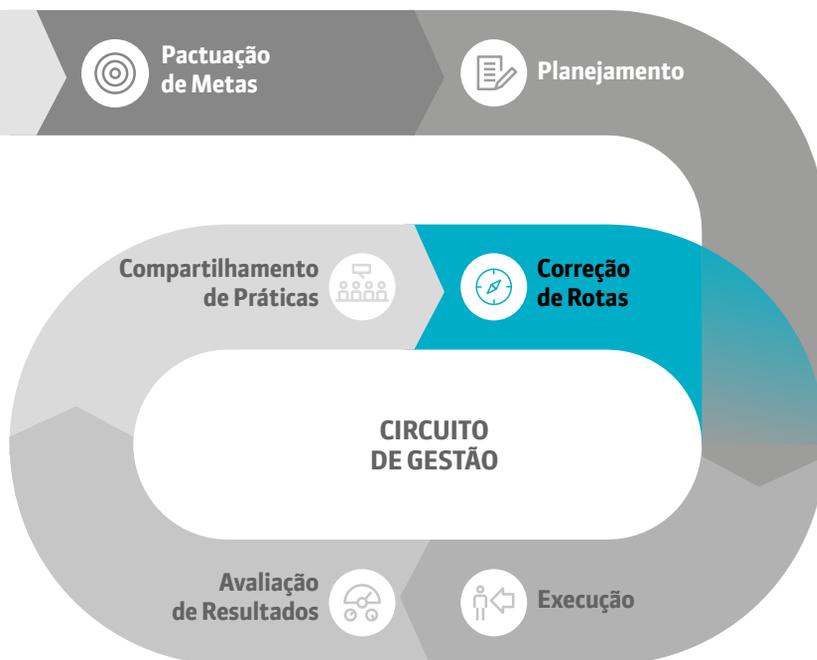


⁴² Visando estimular a disseminação de boas práticas e contribuir para o repertório dos profissionais da Educação, o Instituto Unibanco lançou em 2021 o Banco de Soluções, uma plataforma do Observatório de Educação que reúne depoimentos de gestores, professores, alunos e familiares sobre ações que resultaram em transformações positivas em suas escolas. Para conhecer nosso banco, acesse: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/banco-de-solucoes#sobre-banco-solucoes>.

A troca de experiências entre as Regionais também é incentivada e ocorre em encontros na Secretaria de Educação. A troca entre Secretarias é organizada pelo Instituto Unibanco em encontros conhecidos como “Encontro de Gestores do Jovem de Futuro”. O evento acontece semestralmente em São Paulo, na sede do Instituto. É uma atividade voltada ao compartilhamento de resultados e experiências que envolvem o Circuito de Gestão e, também, um momento importante para a discussão de temas relevantes da política de Educação nacional.

Correção de Rotas

Após as avaliações e trocas de experiências, é chegado o momento de reavaliar os Planos de Ação originais e corrigir a rota. Novas ações são incluídas, outras ajustadas e algumas são interrompidas. Abre-se a segunda rodada anual do Circuito de Gestão. As Regionais e a Secretaria acompanham as mudanças nos Planos de Ação das escolas e também os seus próprios.



As Regionais devem apoiar os gestores escolares a enfrentar o desafio de melhorar os resultados e, para isso, devem orientar a Correção de Rotas, problematizando fatores que podem ter levado ao resultado observado. Para tanto, eles devem ter como referência os diagnósticos sobre a situação das escolas e as ações em curso.

O Grupo Gestor escolar, por sua vez, deve propor encaminhamentos com base nas interpretações e justificativas elaboradas, redirecionando suas ações. A revisão do Plano de Ação no nível da escola pode incluir o cancelamento de atividades, a inclusão de novas ações ou os ajustes operacionais. O redirecionamento tem como objetivo solucionar problemas e mobilizar pessoas e recursos necessários para que os processos cruciais sejam instaurados.

As Regionais e a Secretaria também são convidadas a colocar em pauta ações que não estão surtindo os resultados esperados. A problematização sobre as ações deve sempre levar em conta se o problema está na execução ou na formulação, de forma que seja possível organizar os devidos encaminhamentos para o alinhamento da execução quando este for o problema detectado. É preciso um olhar atento sobre tudo o que vem sendo executado, para que seja possível compreender os erros e aprender com eles, tirando da experiência vivida insumos que orientarão a definição dos novos caminhos. Deve-se também ter atenção à manutenção das ações que estão gerando resultados satisfatórios, de modo a garantir as condições para sua continuidade.

A reflexão como fator orientador da Correção de Rotas é um aspecto crucial do Circuito de Gestão, pois pressupõe um encadeamento de ações que gera amadurecimento da instituição e também das pessoas envolvidas. A ideia é que a repetição dos processos e um olhar atento sobre as vivências possibilitem o aprendizado por meio de análises profundas que qualificam as hipóteses de partida, ampliam o diálogo sobre os problemas a serem enfrentados e provocam a busca por novos conhecimentos, abrindo espaço para a mudança.

Nesse sentido, o momento de revisão do Plano de Ação é possivelmente a engrenagem mais importante do método, pois exige a aplicação de todo o conhecimento acumulado na rodada anterior. Aprimoramentos sucessivos permitem um salto de patamar no funcionamento e nos resultados das escolas. Ademais, a Correção de Rotas funciona como uma etapa de replanejamento que conecta o fim de um ciclo e início de outro, funcionando como uma espiral em que conhecimentos são aprofundados e há avanço contínuo.

PROTOSCOLOS E CONEXÕES ENTRE AS INSTÂNCIAS ADMINISTRATIVAS

Para que o Circuito de Gestão rode de forma eficaz, ele é implementado por meio de protocolos, que são documentos em formato passo a passo, disseminadores de uma sequência articulada de atividades bem definidas. Preveem o uso de indicadores específicos, formulários para registro de informações, roteiros de análise e de atividades, instruções para o uso do sistema de informações, criação de espaços de troca e discussão, além de atividades integradoras com as outras instâncias. Tudo está organizado em um cronograma trimestral repetido três vezes ao ano.

Processos padronizados oferecem uma forma concreta de reorganização do trabalho, estável e passível de replicação. O fato de existir um padrão não quer dizer, de forma alguma, que o trabalho se tornará repetitivo e alienante. Ao contrário, o padrão cria condições para o aprimoramento contínuo porque demanda reflexão sobre contextos dinâmicos e em mudança, permitindo engajamento e compromisso com a melhoria contínua, com os resultados de inclusão e com a aprendizagem. Afinal, o padrão em questão é simplesmente uma maneira de fazer com todos reflitam juntos sobre o que querem transformar e como atingir seus objetivos. A melhora de resultados ao longo do caminho traz um clima de maior confiança e adesão à mudança. É esperado que, com o tempo, os padrões mudem e que os estados sejam protagonistas para redefini-los. É sempre importante registrar o que mudou e manter um método à disposição de todos, pois só assim os novos conhecimentos poderão ser disseminados⁴³. Padrões não são sinônimos de engessamento da prática. São apenas um marco sobre o qual diferentes atores podem atuar de forma construtiva.

Os conhecimentos gerados na prática cotidiana do Circuito de Gestão não só incidem nos resultados dos estudantes e das escolas, como aprimoram o próprio Circuito, produzindo alterações nos protocolos e sistemáticas de implementação. O ciclo de ação e reflexão é virtuoso também para a gestão do próprio circuito.

Mudar práticas de gestão exige, além de tudo, apoio e corresponsabilização. Para isso, a ponte entre as Regionais e as escolas precisa ser fortalecida, permitindo que cheguem às instâncias centrais mais informações sobre as necessidades reais da ponta e que sejam levadas a ela orientações e informações sobre os programas centrais. Nesse sentido, o trabalho dos supervisores escolares, conhecidos no Jovem de Futuro como “profissionais de apoio ao Circuito de Gestão nas escolas” (ACGs), é a chave para a transformação. Lotados nas Regionais de Ensino, os ACGs visitam as escolas com um papel diferente do que é tradicionalmente realizado pela Inspeção Escolar, resumido em quatro grandes atribuições:

.....
⁴³ LIKER, 2004. Princípio 6.

1. **Tutoria:** completam o processo de Formação em serviço dos gestores escolares, levando-os a praticar o Circuito de Gestão e ajudando-os com as dúvidas e dificuldades que surgem na aplicação. Também buscam estimular e apoiar o desenvolvimento profissional dos gestores escolares.
2. **Aconselhamento:** apoiam as escolas em suas análises sobre causas-raiz e soluções, sugerindo temas. São como gestores experientes aconselhando as equipes escolares em seu trabalho.
3. **Ponte entre Regionais e escolas:** circulam informações e articulam as necessidades das escolas às ações das Regionais e da Secretaria.
4. **Zelam pela implementação do Circuito:** acompanham, verificam e cobram o cumprimento das ações específicas de cada etapa do método, dando ritmo à implementação.

A regra geral é que cada ACG se responsabilize por 5 escolas, visitadas 17 vezes no ano, o que exige das Regionais um grande esforço de logística.⁴⁴ Para as Escolas Prioritárias, as visitas devem ocorrer semanalmente, estreitando as relações dos órgãos centrais com essas escolas. Para cada visita, os ACGs contam com protocolos específicos. O material inclui dicas de preparação, roteiros, apresentações com conteúdo padronizado, atividades a serem executadas em conjunto com as equipes escolares e definição de quais informações devem ser registradas. O quadro a seguir apresenta quantas visitas são esperadas em cada etapa.

.....

⁴⁴ O número de visitas depende da condição da escola. Quando uma unidade de ensino é considerada prioritária, a frequência das visitas deve ser semanal, não quinzenal. Por isso, o volume de visitas pode passar de 17 para 36 ao ano. O Jovem de Futuro recomenda que cada ACG acompanhe no máximo 5 escolas, mas há situações práticas em que ele chega a acompanhar um pouco mais do que isso, devido à logística e à organização dos recursos locais.

Visitas Técnicas por etapa do Circuito de Gestão e ciclo operacional

Etapas	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3
 Pactuação de Metas	2 ●●	-	-
 Planejamento	3 ●●●	-	-
 Execução	3 ●●●	3 ●●●	3 ●●●
 Avaliação de Resultados	Há Reuniões de Nível ⁴⁵		
 Compartilhamento de Práticas	Há reuniões de Compartilhamento de Práticas ⁴⁶		
 Correção de Rotas	1 ●	1 ●	1 ●
Total	9	4	4

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco

Como mencionado anteriormente, o Circuito de Gestão deverá ser repetido três vezes durante o ano letivo, de modo a incentivar o acúmulo de conhecimento a partir da experimentação. A repetição dos ciclos em três períodos deve-se a um entendimento sobre a pertinência para as escolas de um processo de planejamento mais intenso no começo do ano, com uma parada para reflexão e redirecionamento dos esforços antes do início do segundo semestre letivo e a realização de um novo balanço operacional ao final do ano, de forma a subsidiar os encaminhamentos para o ano seguinte.

Nas escolas, o ideal é que se constitua de início uma dupla gestora – diretor(a) e coordenador(a) pedagógico(a). Ao longo do processo, recomenda-se a ampliação do grupo, incluindo professores, funcionários e estudantes, configurando uma equipe gestora. A pluralidade de olhares é uma força de construção e o líder precisa saber envolver a todos sem perder resolutividade.

⁴⁵ Na etapa de Avaliação de Resultados são realizadas quatro reuniões com o envolvimento de diferentes atores das instâncias da Educação, nomeadas Reuniões de Nível. Essas reuniões têm como objetivo avaliar o andamento das ações descritas nos Planos de Ação e visam orientar os gestores quanto à viabilidade de seus planos.

⁴⁶ O Compartilhamento de Práticas é um encontro entre os gestores de diferentes instâncias (escolas e Regional, Regionais e Secretaria) e tem por objetivo ser um espaço de compartilhamento de aprendizados adquiridos por cada gestor no processo de execução de seus Planos de Ação. Nesse encontro, as escolas e Regionais em destaque terão um momento para apresentar suas experiências exitosas.

Apesar de não haver um ator específico em todas as redes educacionais que tenha como atribuição direta o fortalecimento da ponte entre as Regionais de Ensino e a Secretaria de Educação (como é o caso do ACG na relação entre as Regionais e as escolas), dentro de cada estrutura há profissionais que exercem esse papel, garantindo o diálogo e aproximação de perspectivas para a consecução das ações estratégicas, táticas e operacionais.

Para garantir esse espaço de interlocução entre as instâncias, os protocolos do Jovem de Futuro propõem uma rotina completa de Reuniões de Trabalho chamadas de RTs, que orientam os gestores e suas equipes nas Regionais e na Secretaria quanto à realização de cada etapa do Circuito, com objetivos claros e produtos por encontro. Nesses encontros, além de tratarem dos próprios planos, as instâncias devem acompanhar o que está sendo feito pelo conjunto de escolas, dando retorno ao trabalho dos ACGs e oferecendo-lhes apoio e, no caso das Secretarias, acompanhar de forma integrada o trabalho desenvolvido pelas Regionais, promovendo coerência e sinergia entre as ações da rede.

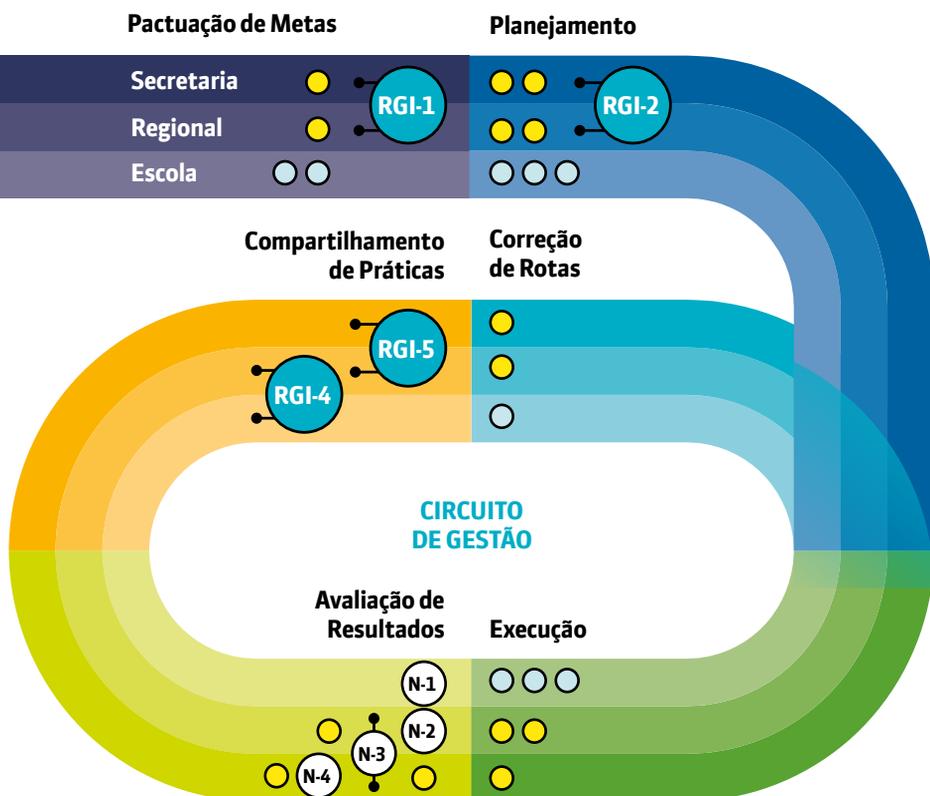
Além das Visitas Técnicas que envolvem a ida dos ACGs às escolas para orientação sobre as etapas do Circuito de Gestão e das Reuniões de Trabalho que ocorrem nas Regionais e Secretarias com a presença das equipes internas, também são previstas no Circuito de Gestão reuniões que unem uma ou mais instâncias.

As chamadas Reuniões de Gestão Integrada (RGIs) ocorrem em três etapas do Circuito e seu principal objetivo é mobilizar, trocar e fortalecer a corresponsabilização entre as instâncias. O primeiro encontro ocorre logo no início do ano, durante a etapa de pactuação de metas, reunindo gestores das três instâncias. O segundo momento se dá após a etapa de Planejamento e reúne apenas a Secretaria e as Regionais de Ensino para a realização de ajustes e alinhamentos necessários ao desenho da política de apoio às escolas. Vale lembrar que, uma vez que o ciclo se repete três vezes no ano, esse encontro de alinhamento também ocorre três vezes no ano. O terceiro tipo de Reunião de Gestão Integrada (RGI) junta todas as escolas de uma mesma Regional para debater suas experiências e trocar boas práticas.

O infográfico a seguir localiza a quantidade de visitas às escolas e reuniões nas instâncias administrativas superiores orientadas por protocolos.

Os protocolos do Jovem de Futuro: distribuição por instâncias e etapas⁴⁷

- Visita Técnica
- Reunião de Trabalho
- RGI Reunião de Gestão Integrada
- N Reunião de Nível



Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Ao todo, o Jovem de Futuro oferece 32 protocolos, sendo 11 deles para as escolas, 9 para as Regionais e 12 para a Secretaria. No anexo deste livro é possível consultar os conteúdos e objetivos de cada um desses documentos.

⁴⁷ A N3 da etapa de Avaliação de Resultados constitui uma Reunião de Gestão Integrada (RGI), entrando por isso nesta contagem de reuniões. Detalhes são apresentados no Anexo 1, em que são explicados os protocolos das reuniões.

EIXOS DE AÇÃO

O programa Jovem de Futuro abarca mais do que o Circuito de Gestão. Inclui um conjunto de ações disparadoras organizadas em cinco eixos de ação que visam criar as condições necessárias para colocar o Circuito em funcionamento: Governança, Formação, Assessoria Técnica, Mobilização e Gestão do Conhecimento.

O fluxo de transformação começa com a implementação dessas ações disparadoras. É certo que há dificuldades de início, como a mobilização de todos, a confiança de que o método pode ajudar ou mesmo a falta de apropriação devida dos procedimentos. É a repetição que vai sanando os entraves, à medida que os atores adquirem mais conhecimento e atribuem sentido ao que está sendo feito. Todos se animam ao ver suas práticas transformadas com mais foco, conhecimento e responsabilização. E, com isso, os resultados aparecem. Os estudantes se desenvolvem mais e há nova injeção de ânimo e confiança no método.

O processo de mudança proporcionado pelo Jovem de Futuro



Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Mas o processo de transformação não para por aí. Com o tempo, é esperado que vários conteúdos recomendados pelo Circuito, como indicadores, organização das reuniões, formulários, relatórios do sistema de gestão etc. sejam recriados pelas redes parceiras, acompanhando as necessidades locais. Os parceiros passam a assumir o protagonismo na adaptação do método e, uma vez que este institui um ciclo de mudança, aprimorá-lo significa avançar continuamente na melhoria da Educação. Novos resultados são incluídos, ferramentas são incorporadas, mais atores se engajam. A motivação e os meios para transformar se enraízam na cultura institucional. É claro que isso exige tempo e, por isso, a parceria entre o Instituto Unibanco e os estados dura oito anos e é organizada em três fases⁴⁸

Execução do Jovem de Futuro: resultados esperados ao longo de 8 anos de parceria



Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

⁴⁸ Na prática, há parcerias que se estendem por mais de oito anos, repactuadas para acomodar choques externos que afetaram o cronograma de implementação.

Três anos é a duração do Ensino Médio e é o tempo mínimo que demora para uma geração matriculada na 1ª série dessa etapa concluí-la com sucesso. Portanto, é o tempo mínimo para que resultados consistentes sejam observados, posto que será acompanhada uma geração que cursou todo o Ensino Médio em uma escola em transformação. Por esse motivo, a fase 1 de implementação toma 3 anos e coincide também com o período em que se realiza a avaliação de impacto do programa.⁴⁹ Nessa fase, as ações disparadoras precisam ser bem executadas para que o Circuito seja amplamente conhecido e experimentado. São 3 anos nos quais o Instituto Unibanco permanece muito próximo às equipes locais, trabalhando lado a lado.

Na fase 2, a preocupação é garantir que os novos processos se mantenham com todas as adaptações necessárias. Entre o 4º ano e o 6º ano de parceria, é intensificada a transferência de conhecimento e tecnologia para as Secretarias por meio de iniciativas como a formação de formadores, a integração do sistema de gestão à plataforma de dados local e a organização da Governança.

A última fase dura dois anos, momento em que se espera que as transformações tenham alcançado camadas mais profundas da cultura institucional. A atuação do Instituto volta-se ao acompanhamento formal das evidências de sustentabilidade das mudanças em gestão e oferece assessoria técnica para as inovações desejadas pelas redes.

Por fim, vale ressaltar que não são as ações disparadoras que devem ser sustentadas após o término da parceria, nem mesmo o Circuito de Gestão tal como inicialmente implementado. O objetivo é que, ao final de oito anos de parceria com cada estado, o Circuito de Gestão tenha se tornado uma prática enraizada na cultura institucional local, com adaptações e aprimoramentos desenhados pelos próprios gestores dos estados. O importante é que a mentalidade de planejar, executar, avaliar e corrigir a rota esteja presente na gestão e que o avanço na educação ocorra por meio desses ciclos contínuos de experimentação e melhoria.

Para cada uma das três fases, estão previstas ações disparadoras específicas que englobam desde a implementação do Circuito, a transferência tecnológica e a abertura de espaço para inovações. Como dito anteriormente, essas ações disparadoras foram organizadas em cinco eixos detalhados a seguir: Governança, Formação, Assessoria Técnica,

.....
⁴⁹ A avaliação de impacto consiste na separação, de forma aleatória, em dois grupos de escolas com características semelhantes; uma receberá o programa Jovem de Futuro desde o primeiro momento, e a outra, apenas três anos depois. Essa divisão é necessária para uma avaliação mais rigorosa do impacto do programa (HENRIQUES; CARVALHO; BARROS, 2020). Pesquisas que separam um grupo que receberá tratamento de outro que não terá acesso a ele sempre foram muito comuns na Medicina, mas são mais difíceis de serem implementadas na avaliação de políticas públicas na área social. Este modelo, porém, tem sido cada vez mais valorizado por embasar melhor a decisão de formuladores de políticas públicas. Em 2019, o Prêmio Nobel de Economia foi justamente para três pesquisadores (Esther Duflo, Abhijit Banerjee e Michael Kremer) por suas pesquisas experimentais em Educação e Saúde analisando o efeito de programas em populações vulneráveis.

Mobilização e Gestão do Conhecimento. Esses eixos serão detalhados ao longo deste capítulo.

GOVERNANÇA

Governança é o processo que confere autoridade a um grupo que toma decisões sobre a estratégia, os objetivos gerais, as políticas e a prestação de contas à sociedade.⁵⁰ Em nossa Federação, os entes estaduais têm sempre bastante autonomia para tomar decisões e não é diferente com as Secretarias Estaduais de Educação. Contudo, é preciso que elas estejam articuladas e em sintonia com as políticas do Ministério da Educação e com as normativas dos Conselhos Nacional e Estadual. Além disso, dentro do estado, precisam de alinhamento com a Secretaria Executiva de governo, o Planejamento e a Fazenda. O trabalho dos Tribunais de Contas também afeta as decisões da Educação, assim como os sindicatos e as organizações da sociedade civil. Todas essas interações e articulações compõem a Governança da Educação, trazendo consigo certa distribuição de poder entre os atores diversos.

No Jovem de Futuro, a aposta é que a organização da Governança em torno da implementação do programa, com encontros sistemáticos envolvendo todas as áreas da Secretaria e os membros das Regionais e das escolas, acabe por gerar efeitos que transbordam o Circuito e inspirem uma reorganização mais ampla.

De acordo com o Circuito, o processo de planejamento na Secretaria mobiliza as áreas pedagógica, de recursos humanos, infraestrutura, orçamento e outras, que precisam interagir e integrar-se. Prioridades de atuação são escolhidas com atenção ao que foi também definido pelas Regionais e escolas. No momento da Avaliação de Resultados, a presença de todos e a articulação entre as instâncias alinha decisões e tornam a gestão mais eficiente e a política educacional mais coerente. Pessoas em setores diversos precisam conversar, cooperar mais e prestar atenção às demais instâncias administrativas. Para desenhar as ações de Governança, foram considerados quatro pressupostos, que olham para as consequências da falta de coordenação entre atores e instâncias e como a implementação de processos integrados podem estimular o diálogo.

.....
⁵⁰ Segundo Mayntz (2003), o termo Governança se refere a um novo modo de organização, distinto da estrutura hierárquica, mais cooperativo e que possibilita a composição de redes de múltiplos atores.

Pressupostos das ações de Governança



Pouco diálogo e falta de coordenação no interior das Secretarias podem trazer ineficiência e incoerência nas ações, com danos para o avanço da Educação.



Nas Regionais e escolas, como normalmente não há separação entre áreas pedagógicas e administrativa, a dificuldade está na possível falta de diálogo e coordenação entre gestores e professores.



A conexão criada entre o Plano de Ação da Secretaria e o das Regionais e entre o plano dessas com o das escolas, além do monitoramento do mesmo conjunto de indicadores, integra o trabalho entre as Secretarias Regionais e as escolas.

A construção coletiva de um Plano de Ação único e o monitoramento de indicadores ajudam a gerar integração e visão sistêmica dentro de cada instância (Secretaria, Regionais e escolas).



AÇÕES DE GOVERNANÇA

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Gestão do
Conhecimento

Mobilização

Assessoria Técnica

Formação com
valorização da
experiência prática

Governança

Eixos de ação

Ações disparadoras da Governança

O Jovem de Futuro coloca em funcionamento três ações disparadoras do processo de Governança necessário ao bom funcionamento do Circuito de Gestão: **formalização e engajamento de todos no compromisso assumido** entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação; **criação dos grupos de tomada de decisão** na Secretaria e **ferramentas para acompanhamento de resultados anuais**.

Formalização do compromisso:

Tão logo esteja confirmado o interesse pela parceria, é necessário realizar três encontros. O primeiro envolve o(a) governador(a), o(a) secretário(a) de Educação e a direção do Instituto Unibanco, sendo um momento crucial para que todos os envolvidos reconheçam a importância da transformação na Educação e assumam um compromisso pelo desenvolvimento pleno de todos os estudantes. A formalização deste compromisso entre as partes constitui um importante sinal político e institucional que gera condições de apoio dentro da agenda governamental para que seja iniciado o processo de mudança. Uma vez que há compromissos assumidos pela Secretaria que necessitam de dotação orçamentária para serem cumpridos, tais como a realização das avaliações externas de aprendizagem, logística para as vistas técnicas dos supervisores às escolas, entre outros, também se deriva desta reunião uma interlocução com as Secretarias de Fazenda e Planejamento. Este é um passo importante para que seja estabelecida uma visão política estratégica e operacional compartilhada, promovendo coerência interna também no âmbito do governo. Vale ressaltar que os recursos orçamentários devem cobrir exclusivamente as atividades da rede no âmbito do Circuito de Gestão. Não há qualquer transferência de recursos dos estados para o Instituto Unibanco e nem deste para os estados. Também é preciso lembrar que devido à necessidade de sinergia entre os atores, reuniões entre o(a) governador(a), os(as) secretários(as) de outras pastas e Instituto Unibanco podem ocorrer ao longo de todo o período da parceria, conforme demandas.

O segundo encontro reúne o(a) secretário(a) de Educação, sua equipe e a equipe do Instituto Unibanco e é dedicado à análise do desempenho educacional histórico da rede e à elaboração de cenários viáveis de melhora. É apresentada à Secretaria uma análise técnica sobre o desempenho da rede ao longo dos anos, quais as expectativas de melhora e a explicitação de cenários pessimistas, realistas e otimistas. A reflexão leva à explicitação de um projeto de melhoria para aquela rede, para o qual são definidas metas de aprendizagem que orientarão estrategicamente o processo de mudança ao longo dos próximos quatro anos.

No terceiro encontro, a equipe se ocupa da operação, passando por temas como compatibilização do calendário do Circuito de Gestão ao calendário escolar; definição de função, perfil e atribuição dos ACGs, dos dirigentes Regionais e dos diretores de escola; compatibilização e integração dos sistemas de dados, planejamento das ações em suporte ao Circuito de Gestão, além da conexão do Circuito com outras políticas da Secretaria.

Em paralelo, um termo de parceria entre o Instituto Unibanco e a Secretaria de Educação é apresentado, negociado e encaminhado para assinatura. Nele estão assinaladas todas as responsabilidades de cada⁵¹

Criação de grupos: O programa prevê a organização de dois grupos tomadores de decisão na Secretaria, sendo um de caráter estratégico e outro, operacional. O primeiro grupo, o estratégico, é o comitê de Governança do Jovem de Futuro. Ele reúne o(a) secretário(a) e o(a)s subsecretário(a)s de Educação, a equipe técnica da Secretaria designada para o programa e os gestores do Instituto Unibanco. Os encontros são trimestrais e ocorrem ao término de cada rodada do Circuito. O grupo possui múltiplas responsabilidades. Além de monitorar e avaliar o funcionamento do programa Jovem de Futuro, com atenção à implementação do Circuito e ao bom andamento dos eixos de ação, deve olhar para o conteúdo do Plano de Ação da Secretaria, a fim de ampliar a avaliação sobre a adequação das ações em curso e deliberar sobre adequações estruturais que se façam necessárias, a realização de estudos de aprofundamento para compreensão dos cenários colocados e novas demandas de assessoria técnica⁵².

O segundo grupo instituído é o comitê operacional do Jovem de Futuro, está voltado à avaliação e solução de problemas ligados à implementação do Circuito. Integram esse grupo a equipe gestora da Secretaria designada para o programa e a equipe de implementação do Instituto Unibanco, que passam a se reunir mensalmente. Nesses encontros também se faz a customização de ações do programa para o contexto do estado e a cocriação de novas soluções de gestão propostas.

⁵¹ Algumas responsabilidades em destaque para os estados são: a obrigatoriedade de realizar avaliação anual externa de Língua Portuguesa e Matemática para a 3ª série do Ensino Médio, obedecendo a mesma escala do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb); disponibilizar espaço físico na Secretaria para a equipe local do Instituto Unibanco; disponibilizar dados necessários ao monitoramento; viabilizar as Visitas Técnicas dos ACGs às escolas; viabilizar deslocamentos dos profissionais das Regionais e das escolas para atividades formativas do programa dentro do próprio estado.

⁵² Os encaminhamentos do comitê de governança devem ser disseminados para as Regionais de Ensino e escolas, afinal, o fluxo de comunicação é um elemento-chave para a boa governança. Além disso, estão previstas Reuniões de Gestão Integrada (RGIs), que são momentos de encontro entre a Secretaria e as Regionais de Ensino. No encontro subsequente à data do comitê de Governança, a pauta sugerida é a disseminação dos encaminhamentos desse comitê.

Ferramentas para acompanhar resultados: Toda governança precisa de informações consolidadas para alimentar as análises e o processo de decisão. Assim, informações da rotina de execução, resultados intermediários e o atingimento de metas são incluídas no Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (Sigae) do Jovem de Futuro,⁵³ que gera também relatórios específicos para a Secretaria, as Regionais e as escolas.

Resultados esperados da Governança

As ações de governança buscam mobilizar os atores para os compromissos assumidos, integrar o processo de tomada de decisão, além de comunicar as informações sobre as decisões tomadas. Afinal, é a integração entre escolas, Regionais e Secretaria, e também entre a Secretaria, o governo e outros órgãos, que faz com que a corresponsabilização de todos com a Educação não seja meramente intenção, mas realidade.

É esperado que as ações de Governança produzam como resultado uma maior mobilização das instâncias educacionais em torno do alcance das metas, bem como da implementação do Circuito de Gestão. Também é esperado que os processos contribuam para a mobilização de toda a comunidade escolar em torno do projeto de transformação e que as escolas, as Regionais e a Secretaria passem a desenvolver um trabalho mais articulado, capaz de mobilizar diferentes áreas e parceiros externos, havendo um melhor fluxo de comunicação entre todos.

Com isso, entende-se que será possível gerar uma transformação no fluxo operacional das redes educacionais que levará a um trabalho articulado e com alto nível de coerência interna, garantindo uma corresponsabilização de atores e instâncias pela efetiva educação de todos os estudantes.

.....
⁵³ Como parte dos produtos ofertados aos estados parceiros, desde 2015 o Instituto Unibanco disponibiliza um sistema de gerenciamento de projetos que integra os dados da Secretaria de Educação a informações de acompanhamento sobre a execução do Circuito de Gestão. Até 2019 esse sistema era conhecido como SGP, mas, após uma reformulação para inclusão de novos painéis de dados, passou a ser nomeado Sigae (Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação).



Resultados esperados

1. Escolas, Regionais, Secretaria e governo mobilizados para o alcance das metas educacionais.
2. Rede pública de ensino mobilizada para implementar o Circuito de Gestão e participar das ações disparadoras do Jovem de Futuro.
3. Gestores escolares mobilizam professores e toda a comunidade escolar para a transformação, articulados com a Regional.
4. Gestores nas Regionais mobilizam supervisores e todo o quadro de profissionais para a transformação, articulados com a Secretaria.
5. Gestores na Secretaria mobilizam profissionais em todas as áreas para a transformação e também órgãos e parceiros externos.
6. A comunicação entre Secretaria, Regionais e escolas é fortalecida.



TRANSFORMAÇÃO

Rede de ensino trabalhando de forma alinhada e articulada com alto nível de coerência interna. Esse passo garante que todos se corresponsabilizem pela Educação de forma efetiva.

Gestão do Conhecimento

Mobilização

Assessoria Técnica

Formação com valorização da experiência prática

Governança

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

FORMAÇÃO COM VALORIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA PRÁTICA

Uma formação em serviço precisa levar os gestores a repensarem suas práticas, questionarem se o que estão fazendo é mesmo capaz de gerar os resultados pretendidos e por quê. No Jovem de Futuro, os cursos, as oficinas presenciais e os módulos a distância são eventos formativos voltados ao uso dos protocolos de gestão que orientam quanto à implementação do Circuito. A abordagem valoriza experiências concretas de análise e tomada de decisão, com discussões em grupo.

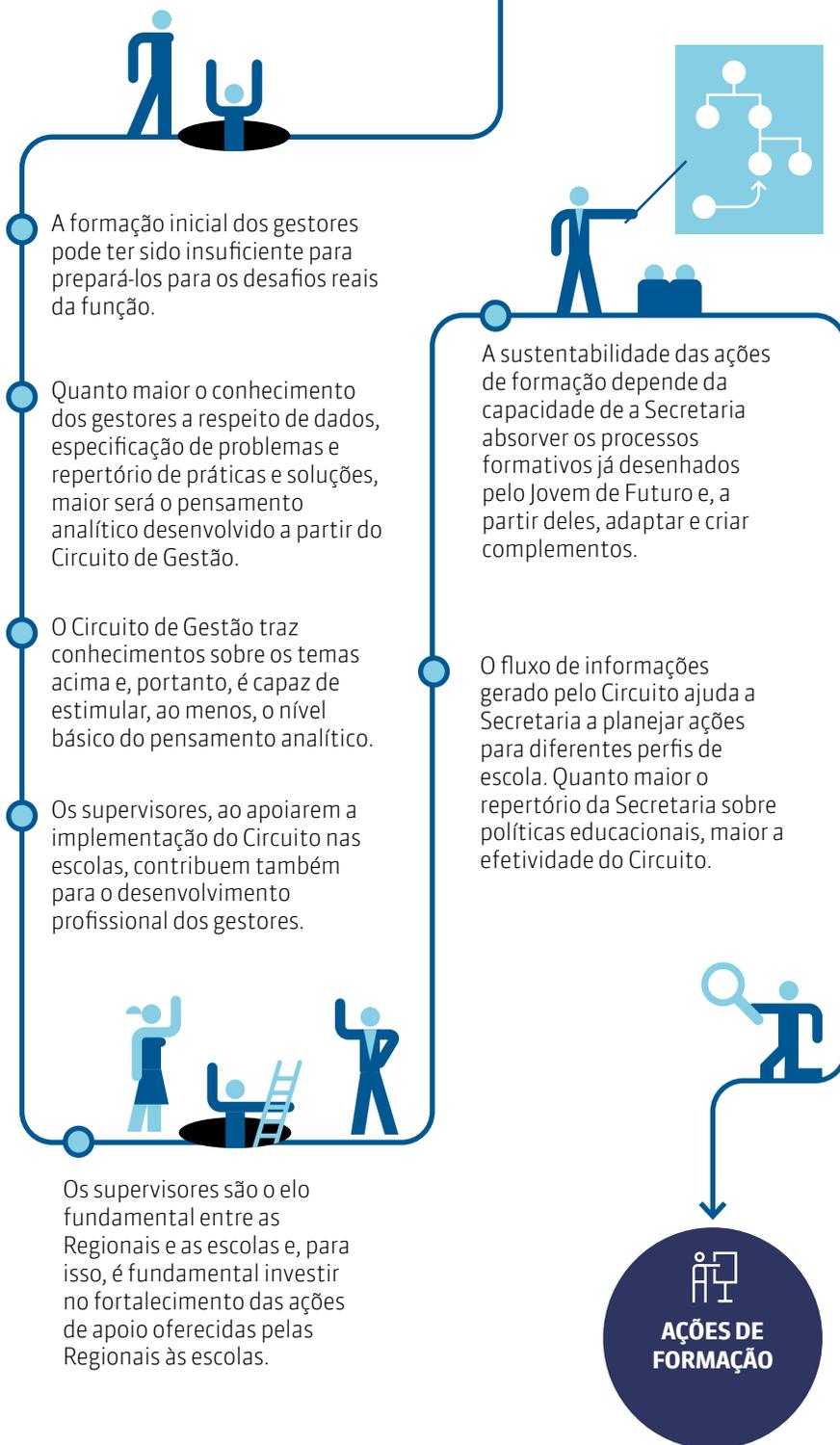
As ações são direcionadas a quatro públicos gestores distintos: **Secretaria, Regionais, profissionais de apoio ao Circuito de Gestão (ACGs) e dupla gestora nas escolas** (diretor e coordenador pedagógico). Os conteúdos e as experiências são customizados de acordo com as atribuições de cada público e ofertados por meio de módulos comuns e específicos. A parte comum engloba os protocolos e as ferramentas do Circuito de Gestão, além da orientação pelos sete valores anteriormente mencionados (Compromisso com o desenvolvimento pleno dos estudantes; Altas expectativas para todos; Respeito e valorização da diversidade; Incentivo à participação; Abertura à inovação e Construção de padrões estruturados; Equidade; e Compromisso com uma educação pública de qualidade). Para a Secretaria, há dois conteúdos específicos: temas especiais definidos a partir do Plano de Ação desenhado e transferência dos processos formativos para empoderamento local. Já para as Regionais e os ACGs, o conteúdo específico é o uso pedagógico das avaliações externas, de modo a apoiar o desenho de formações para professores. Nas escolas, também é trabalhado com o coordenador pedagógico o uso de avaliações externas no aperfeiçoamento de planos pedagógicos e, com a dupla gestora, o tema da liderança educacional, entendida como capacidade de influenciar a comunidade escolar na construção e implementação de mudanças, coletivamente pactuadas, que visam melhorar a aprendizagem e as possibilidades de desenvolvimento dos estudantes⁵⁴.

O desenho do processo formativo seguiu sete pressupostos ligados à capacidade do Circuito de Gestão desenvolver um pensamento analítico e uma flexibilidade cognitiva nos gestores, bem como se atentou ao papel dos supervisores no desenvolvimento profissional dos gestores escolares e à necessidade de Regionais e Secretarias apoiarem as escolas com políticas específicas. São pressupostos que tratam da insuficiência da formação inicial hoje existente, o papel do aprendizado com a prática, como o Circuito e a relação entre pares se colocam como meios importantes para a promoção do aprendizado e a necessidade de contínua atenção a oferta de formações.

.....

⁵⁴ A noção de liderança tem sido utilizada, principalmente nos países de língua inglesa, para referir-se ao papel de gestores educacionais – sobretudo diretores de escolas – e aos conhecimentos, às habilidades e atitudes necessárias a estes profissionais (INSTITUTO UNIBANCO; UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES, 2021). A emergência desta categoria em pesquisas na América Latina é objeto do trabalho de Weinstein, Muñoz e Flessa (2019).

Pressupostos das ações de Formação



Gestão do
Conhecimento

Mobilização

Assessoria Técnica

Formação com
valorização da
experiência prática

Governança

Detalhamento das ações de Formação

Secretaria:

No primeiro ano do programa são oferecidas oficinas sobre os protocolos do Circuito, organizadas em três encontros, cada um com 16 horas de duração, totalizando 48 horas de formação presencial. Os temas abordados nas oficinas são: Compromisso com as Metas; diagnóstico e busca por causas; desenho do Plano de Ação; execução e acompanhamento do Plano de Ação; Monitoramento e Avaliação de Resultados; reunião para trocas de Boas Práticas entre as escolas; Correção de Rotas e análise de dados. No segundo ano, novas turmas com gestores recém-ingressos no programa recebem a mesma formação.

A partir do terceiro ano tem início a formação de formadores locais, que se tornarão responsáveis por ministrar as formações no futuro. O Instituto Unibanco acompanha e estimula a formação de novos formadores com o objetivo de transferir ao estado a liderança sobre o processo de formação continuado. Cabe às equipes da própria Secretaria acompanhar a entrada de novos profissionais nos quadros oficiais da rede e garantir que todos tenham acesso às formações necessárias para a execução de suas atividades. Para consolidar essa transferência, o Instituto oferece 120 horas presenciais para a formação de formadores, distribuídas em 5 encontros de 24 horas.

No total, os gestores das Secretarias têm acesso a 168 horas de formação presencial – somando as oficinas sobre os protocolos e a formação de formadores – e mais 120 horas de formação EaD, considerando que também são ofertados para estas equipes três módulos autoinstrucionais sobre Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem.

Regionais:

O processo formativo nas Regionais tem início com o mesmo módulo básico sobre o Circuito oferecido para a Secretaria, porém, com as especificidades de uma atuação territorializada. A análise de dados e o processo de planejamento são customizados. A promoção da troca entre as escolas, assim como a gestão e a orientação dos ACGs, são atribuições específicas das Regionais discutidas na Formação. Em termos de carga horária, mantém-se a estrutura de três encontros presenciais, totalizando 48 horas de formação e 120 horas de formação EaD sobre Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem.

No segundo ano, entra na agenda das formações dos gestores regionais um olhar ainda mais focado sobre gestão pedagógica, abrangido em dois cursos de 24 horas (um presencial, outro a distância). O objetivo dessas formações é apoiar o uso das avaliações externas para promover formações específicas para professores. Há também

um olhar sobre as devolutivas pedagógicas, buscando contribuir para que sejam desenvolvidas análises mais contextualizadas, que levem em consideração a necessidade de atenção a grupos mais vulneráveis e o entendimento sobre os perfis de estudantes presentes na população. Deste modo, é totalizada uma oferta de 72 horas de formação presencial e 144 horas de formação a distância aos gestores das Regionais.

Profissionais de apoio (ACGs):

Assim como indicado para os profissionais anteriormente mencionados, também os ACGs passam por oficinas de formação presencial para a realização de Visitas Técnicas às escolas, em conformidade com os protocolos do Circuito, com duração de 48 horas. Para os profissionais de apoio ao Circuito de Gestão (ACGs) há um módulo inicial com conteúdo extra sobre o que é esperado do trabalho de supervisão.

No segundo ano, são oferecidas mais 16 horas de formação presencial voltada à avaliação dos Planos de Ação elaborados pelas escolas, de modo que se expanda a capacidade de orientação dos ACGs. Essa formação presencial é complementada por mais 40 horas de formação EaD sobre o tema e 20 horas de mentoria em encontros para análise da prática. Ao todo, são 5 encontros de 4 horas, em que grupos de ACGs refletem sobre suas práticas e as situações problemáticas que identificam nas escolas que acompanham. Essa reflexão é fomentada e mediada por técnicos da Secretaria e do Instituto Unibanco e resultam em análises e soluções coletivas para a prática de supervisão.

Também a partir do segundo ano, os ACGs passam a atuar como tutores no curso de formação dos gestores escolares. Vale dizer que, ao visitarem as escolas, os ACGs as apoiam na implementação do Circuito. Nesse sentido, são “tutores” fundamentais para o desenvolvimento profissional de diretores e coordenadores pedagógicos. Boa parte do amadurecimento dos ACGs para uso dessa metodologia de gestão decorre da troca com pares dentro das Regionais.

Em linhas gerais, temos que os ACGs passam por 72 horas de formação presencial (considerando as 48 horas das oficinas sobre os protocolos e 16 horas de formação sobre os Planos de Ação e 8 horas de tutoria com os gestores escolares) e 160 horas de formação presencial (considerando 120 horas de formação EaD sobre Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem e 40 horas de formação EaD sobre Planos de Ação).

Dupla gestora:

No primeiro ano são oferecidas 48 horas de formação presencial aos diretores escolares e coordenadores pedagógicos, distribuídas em três encontros, que tratam dos desafios de implementação do Cir-

cuito e da contribuição da supervisão para a transformação da escola. Em complementação, é oferecido o curso EaD autoinstrucional, que aprofunda as etapas do Circuito.⁵⁵

No segundo ano, os diretores escolares participam de nova formação presencial de 8 horas, que aborda a qualidade do Plano de Ação com suporte dos ACGs. Para os coordenadores pedagógicos são oferecidas formações em 16 horas presenciais e 40 horas a distância sobre como trabalhar com os professores as devolutivas pedagógicas a partir das avaliações externas.

Em alguns estados, foram feitas parcerias com escolas de governo ou centros de ensino, e as formações que compõem o JF foram oferecidas como cursos de extensão, com pontuação para a carreira dos servidores.

Sinteticamente, podemos dizer que os Diretores Escolares têm acesso a 56 horas de formação presencial (considerando as 48 horas das oficinas sobre os protocolos e 8 horas de formação sobre os planos de ação) e 120 horas de formação EaD sobre Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem. Já os Coordenadores Pedagógicos têm acesso a 64 horas de formação presencial (considerando as 48 horas das oficinas sobre os protocolos e 16 horas de formação sobre os planos de ação) e 160 horas de formação EaD (120 horas sobre Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem e 40 horas sobre devolutivas pedagógicas).

Um quadro completo apresentando as ações de Formação por ator, instância e carga horária está disponível nos anexos deste livro.

Resultados esperados da Formação

É importante que o processo formativo vá além de dotar os indivíduos de conhecimentos. Isso significa que os resultados esperados não são da ordem do “saber fazer”, mas do “fazer com qualidade”. Ao final do sexto ano, os gestores devem ser capazes de produzir Planos de Ação ainda melhores, num processo de constante progresso e aprendizado com a prática, usando evidências variadas e promovendo troca de práticas para apoiar as escolas que mais precisam.

É esperado que as ações de formação contribuam para a consolidação de Planos de Ação que apontem para causas reais dos problemas identificados e que proponham ações pertinentes e transformadoras, fazendo o uso de evidências pedagógicas e administrativas no processo

.....
⁵⁵ Em caso de rotatividade e necessidade de substituição de gestores escolares, o novo participante tem acesso apenas ao curso EaD de 120 horas.

de decisão. Também é desejado que o processo leve à geração de novas evidências e que os profissionais desenvolvam flexibilidade cognitiva para transpor práticas e resultados obtidos em outros contextos para a própria realidade, aprendendo com a troca entre pares. Outro ponto que é fortalecido é o apoio mútuo que os gestores dão ao desenvolvimento profissional de seus pares e equipes, com destaque ao papel do supervisor no desenvolvimento dos gestores escolares e dos gestores regionais no desenvolvimento dos supervisores.

Com isso, espera-se uma transformação na qual o Grupo Gestor se sentirá preparado para liderar, fazendo uso do método do Circuito de Gestão e aprimorando-o de forma sistematizada, a fim de possibilitar o compartilhamento de aprendizados para benefício de todos.



Resultados esperados

1. Planos de Ação com causas relevantes para os problemas apontados e ações pertinentes desenhadas.
2. Uso de evidências pedagógicas e administrativas no processo de decisão.
3. Geração de novas evidências pedagógicas e administrativas relevantes.
4. Flexibilidade cognitiva para transpor resultados de outros contextos para o próprio e aprender com a prática e a troca entre pares.
5. Supervisores apoiando o desenvolvimento profissional dos gestores escolares.
6. Gestores regionais apoiando o desenvolvimento profissional dos supervisores.
7. Secretaria capaz de assumir a oferta de formação para todos os públicos.



TRANSFORMAÇÃO

Grupo Gestor preparado para gerir e liderar, fazendo uso do método Circuito de Gestão e com capacidade de adaptá-lo e aprimorá-lo de forma sistematizada, para que as inovações possam ser compartilhadas, beneficiando a todos.

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

ASSESSORIA TÉCNICA

Durante a implementação do Circuito, os gestores locais certamente terão dúvidas e se depararão com dificuldades para pôr em prática tudo o que está nos protocolos e foi discutido nas formações. E, nesse momento, a presença de uma equipe local do Instituto Unibanco na Secretaria traz agilidade para lidar com os entraves, compreender o que pode ser feito e avaliar o que precisa de adaptação. Essa velocidade é importante para manter a motivação em alta e evitar que os obstáculos gerem paralização.

Estão previstos três tipos de Assessoria Técnica: para **disseminar o Circuito de Gestão**, para **produzir dados e estatísticas** e para **administrar o sistema de gestão do programa**. Trata-se de uma assessoria que se corresponsabiliza pelos resultados e se adequa às especificidades do contexto. Na fase 1 de implementação, que ocupa os três anos iniciais, o principal objetivo da assessoria é apoiar as ações disparadoras e garantir que o Circuito rode três vezes ao ano. Já na fase 2, que vai do quarto ao sexto ano de parceria, é preciso estar mais atento às demandas adicionais, aos temas que necessitam de aprofundamento e à coerência com a política educacional como um todo.

Os cinco principais pressupostos que orientam as ações de Assessoria Técnica tratam sobre o papel da assessoria também como uma ação formativa, auxiliando os atores das redes a romper as barreiras culturais. Estes pressupostos consideram o papel do Instituto para fortalecer o uso de evidências pela Secretaria, ao mesmo tempo em que garanta o protagonismo das redes em todo o processo de execução do Circuito.

Pressupostos das ações de Assessoria Técnica



O processo formativo oficial oferecido pelo Jovem de Futuro é apenas parte da preparação dos gestores. A assessoria, ao longo da implementação do Circuito, completa lacunas e ajuda a construir sentido para as novas práticas.



A cultura instalada nas instituições tende a barrar transformações, não necessariamente por oposição, mas por inércia. Um ator externo pode ajudar a romper barreiras.

Ter um gestor do Instituto Unibanco no local para assessorar a Secretaria traz agilidade para resolver problemas de implementação e, com isso, é maior o grau de engajamento de todos.



A operação do Circuito de Gestão é baseada em evidências, portanto, precisa do trabalho estatístico e de gerenciamento do sistema de informação. A assessoria precisa ajudar a fortalecer tais capacidades dentro nas Secretarias.



A Assessoria é fundamental para promover junto às Secretarias o protagonismo pela manutenção do Circuito e seus princípios.



**AÇÕES DE
ASSESSORIA
TÉCNICA**

Ações disparadoras da Assessoria Técnica

Disseminação do Circuito de Gestão:

Uma equipe local do Instituto Unibanco composta por quatro pessoas passa a trabalhar lado a lado com os gestores na Secretaria. Esse time possui habilidades gerenciais e formadoras e é coordenado por um gestor na unidade central em São Paulo.

A equipe local constrói, junto à Secretaria, o cronograma anual e zela por sua implementação, sinalizando riscos, identificando necessidades de apoio técnico e atuando prontamente para a resolução de entraves e gargalos, tal como em um “escritório de projeto”.⁵⁶ Além disso, apoia a disponibilização de dados, a readequação de indicadores e a produção de análises. Oferece ainda apoio em processos formativos e na preparação de conteúdos para reuniões da Governança e outras. A partir do quarto ano de implementação, a Assessoria passa a se voltar para as adaptações do Circuito.

Produção de dados:

O monitoramento da implementação e dos resultados do programa conta com 40 indicadores. Alguns são atualizados em base trimestral e outros, anual. São calculados a partir de bases de dados variadas, disponibilizadas por instituições como o Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) e os registros administrativos das próprias Secretarias. Um monitoramento de natureza qualitativa é realizado pela equipe local do Instituto, que visita escolas e Regionais e acompanha *in loco* etapas fundamentais do ciclo de gestão. As informações são consolidadas em relatórios específicos.

Administração do sistema:

O Sigae recebe dados migrados dos sistemas locais e gera relatórios para escolas, Regionais e Secretaria em tempo real e consolidados do trimestre. Técnicos do Instituto se responsabilizam por todos os cálculos e por manter o sistema em funcionamento. A partir do quarto ano, são organizadas oficinas de 16 horas para as equipes de dados das Secretarias, a fim de garantir a transferência de conhecimentos e responsabilidades.⁵⁷

⁵⁶ De acordo com Rodrigues, Júnior e Csillag (2006, p. 276) “escritórios de projetos representam uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos, provendo internamente o respaldo necessário para que os profissionais possam gerenciar seus projetos dentro do prazo, do custo e da qualidade requeridos, por meio da utilização de métodos e processos de planejamento, acompanhamento e controle”.

⁵⁷ As informações sobre esta oficina não estão incluídas no quadro de formações do Jovem de Futuro anteriormente apresentado porque se referem a uma ação de transferência. Informações detalhadas sobre a transferência do programa e estratégias de sustentabilidade serão alvo de um novo livro, ainda em elaboração.

Resultados esperados da Assessoria Técnica

A assessoria ajuda na construção de uma relação de maior proximidade com os gestores da Secretaria, completando o processo de Formação na prática. Além disso, oportuniza maior estrutura para coletar e processar dados e o desenvolvimento de habilidades para utilizá-los.

Nos primeiros anos, esses resultados aparecem mais associados ao Circuito. Com o tempo, novos temas tornam-se objeto de assessoria para as Secretarias, como a gestão de pessoas, a implementação de reformas pedagógicas ou outras mudanças eleitas em cada contexto.

É esperado que as ações de Assessoria Técnica levem ao cumprimento do cronograma anual de atividades do Circuito de Gestão e que possibilite que as reuniões aconteçam com alta produtividade e resolutividade. Para tanto, é necessário a garantia do monitoramento qualitativo e quantitativo do programa, com disseminação das informações para toda a rede e funcionamento adequado do Sistema de Gestão Sigae.

Com isso, será possível observar uma transformação tanto da Secretaria quanto dos demais atores da rede que estarão mais preparados para assumir o protagonismo pelo Circuito, a identificação de pautas prioritárias e a demanda por novas assessorias, dando início ao ciclo de avanço contínuo.



Resultados esperados

1. Cumprimento do cronograma anual.
2. Reuniões da Governança acontecendo com alta produtividade e assertividade.
3. Monitoramento qualitativo do programa acontecendo e disseminado na Secretaria.
4. Indicadores quantitativos do monitoramento calculados, disponibilizados e disseminados em toda a Rede.
5. Sistema de Gestão Sigae atendendo as expectativas da Rede.
6. Secretaria preparada para assumir o protagonismo pelo Circuito.
7. A partir da 2ª fase, a Secretaria identifica temas prioritários e demanda assessorias específicas.



TRANSFORMAÇÃO

Secretaria está preparada para assumir o protagonismo pela implementação do Circuito, incluindo o monitoramento com dados quanti e qualitativos e a administração do Sistema de Gestão

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

MOBILIZAÇÃO

Engajar-se em um processo de mudança depende da motivação intrínseca de cada um, isto é, de seu compromisso genuíno com uma causa. O debate sobre gestão nos dias de hoje, mesmo a gestão corporativa, indica que, sem um envolvimento subjetivo e profundo com o trabalho, e sem que o trabalho traga um senso de autorrealização, não é possível mover grandes resultados.⁵⁸

Para aguçar a motivação intrínseca das pessoas, o Jovem de Futuro aposta em: manter vivo um senso ético de que a Educação é um direito muito importante na vida das pessoas; criar um clima de confiança e colaboração entre pares e atores em todas as instâncias; e fazer acreditar que cada um é capaz de contribuir para a mudança. Mas como gerar essas crenças e atitudes? Cinco pressupostos orientam nossas ações de Mobilização. Esses pressupostos tratam sobre o papel que novos conhecimentos têm sobre os profissionais, levando-os a uma mudança de perspectiva, maior engajamento e sentimento de realização profissional.

⁵⁸ De acordo com Pink (2011), nos últimos trinta anos, dezenas de especialistas pesquisaram fatores relacionados à autodeterminação e a motivação intrínseca em estudos que abrangem diversos domínios científicos – negócios, educação, medicina, esportes, relacionamentos etc. A maioria deles concluiu que os seres humanos têm um impulso interno inato para autonomia, autodeterminação e conexão com os pares. Segundo esse rol de estudos, que compõem a chamada “teoria da autodeterminação”, quando essas três necessidades inatas são satisfeitas, as pessoas tendem a ser mais motivadas, produtivas e felizes.

Pressupostos das ações de Mobilização



As ações disparadoras do eixo Mobilização são de três tipos: **acesso a novos conhecimentos; aprender com pares em contextos diversos e proximidade e transformação com os estudantes.**

Ações disparadoras de Mobilização

Novos conhecimentos:

Adquirir novos conhecimentos sobre Educação em linguagem acessível e formato inspirador, seja por meio de eventos ou publicações que conectem os gestores ao estado da arte do debate científico e das políticas educacionais faz muita diferença. O conhecimento nos conecta ao mundo, afeta percepções sobre necessidade de mudança e aumenta a crença de que também cabe a nós a transformação. Novos conhecimentos são levados aos gestores por diferentes estratégias.

Sempre que o Jovem de Futuro tem início em cada estado, é organizado um grande seminário local para lançamento, que conta com a participação de gestores escolares, professores, dirigentes regionais e gestores da Secretaria. São debatidos temas ligados à gestão educacional, com palestrantes da rede e outros especialistas brasileiros. Eventos semelhantes se repetem todos os anos em cada um dos estados parceiros. O desenho e a organização são feitos em colaboração. Uma característica marcante nesses eventos é que são grandes produções, com ambientação acolhedora e envolvente, utilização de recursos de imagem, som e iluminação, grupos de trabalho em paralelo, tudo para gerar uma experiência que mexa com o imaginário e o engajamento dos participantes.

O Instituto Unibanco é também uma instituição de conhecimento que produz, articula e dissemina estudos e outras produções sobre gestão e políticas educacionais. Muitas delas são feitas em colaboração com gestores das redes parceiras. Esse é o caso do **Boletim Aprendizagem em foco**, publicado quinzenalmente e que traz reportagens sobre assuntos de interesse das escolas, sempre com referências bibliográficas, fundamentação conceitual e orientação prática. Outras produções de cunho artístico voltadas a mobilizar o imaginário sobre educação e gestão escolar no país, como o documentário **Nunca me Sonharam**⁵⁹ e o livro **Ser diretor**⁶⁰, ambos produ-

⁵⁹ O longa-metragem, apresentado pelo Instituto Unibanco e produzido pela Maria Farinha Filmes, retrata os desafios do presente, as expectativas para o futuro e os sonhos de quem vive a realidade do Ensino Médio nas escolas públicas do Brasil. Na voz de estudantes, gestores, professores e especialistas, **Nunca me sonharam** reflete sobre o valor da Educação. Ver link e referência completa nas Referências Bibliográficas.

⁶⁰ O livro **Ser diretor – Uma viagem por 30 escolas públicas brasileiras** foi desenvolvido pelo jornalista Eder Chiodetto para o Instituto Unibanco e retrata o cotidiano de diretores escolares de escolas públicas no Pará, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Espírito Santo e em Goiás. Ver link e referência completa nas Referências Bibliográficas.

zidos em 2017, contaram com a participação de gestores parceiros do Jovem de Futuro. Materiais desse tipo estão sempre na agenda do Instituto Unibanco.

Além disso, o Instituto mantém o Observatório de Educação, uma plataforma *on-line* com mais de 16 mil documentos em formatos variados (textos, estatísticas, audiovisual, banco de soluções), muitos produzidos em colaboração com as redes parceiras. O principal objetivo da plataforma é garantir à sociedade acesso a informações e conhecimentos para incidir no debate público sobre desafios históricos e contemporâneos da Educação. Gestores nas Secretarias parceiras são públicos prioritários e participam de ações específicas de Mobilização para o uso.

Por fim, o Instituto apoia a vinda de grupos de gestores dos estados parceiros para a participação nos dois seminários internacionais anualmente organizados em São Paulo.

Aprender com os pares:

A troca de experiências entre aqueles que compartilham uma mesma função não apenas circula, mas constrói conhecimento e mobiliza as pessoas em um clima agradável e estimulante de confiança. Perceber problemas comuns traz força coletiva para as mudanças que estão por vir. O programa proporciona momentos que potencializam esse tipo de aprendizado.

A imersão por alguns dias em uma realidade, para que se conheça em profundidade as motivações e as práticas de uma experiência bem-sucedida em Educação é o que motiva essa ação. São organizadas viagens chamadas de “missões para troca de práticas”. Nelas, gestores de Secretarias, Regionais e escolas viajam para um estado brasileiro ou outro país. A preparação envolve uma sistematização prévia de informações, reuniões para especificar os objetivos, definir demandas por entrevista e visitas, além de um roteiro para cada atividade. Ao final de cada dia de visita, o fechamento se dá com rodas internas de conversa para sistematização e troca de tudo o que foi visto.

Essas são oportunidades para se deparar com as diferenças, decepcionar-se ou se encantar com a nova experiência visitada, autocriticar-se e se valorizar. Também é um momento de fazer propostas aos parceiros e pensar em melhorar a própria experiência.

Transformação com os estudantes:

Uma vez que o programa atua no Ensino Médio, etapa em que os estudantes são jovens e não mais crianças, é fundamental que sejam reconhecidos como interlocutores no processo de gestão e que sua participação seja incentivada e valorizada. As atividades oferecidas pelo Jovem de Futuro aproximam gestores e estudantes para que construam juntos os caminhos de avanço na Educação, alimentando um clima de confiança e colaboração nas escolas.

Anualmente, é organizado com a Secretaria o encontro Diálogos com as Juventudes, que mobiliza dois estudantes por escola, professores e diretores. O objetivo é duplo. Por um lado, dar voz aos jovens e engajá-los na mudança em suas escolas, e, por outro, sensibilizar os gestores, ampliando seu olhar sobre as juventudes para que reconheçam e valorizem a participação e a autonomia dos jovens. É utilizada uma metodologia de trabalho em grupo que faz uso de linguagens artísticas apreciadas pelos jovens, ajudando-os a organizar suas interpretações sobre a realidade escolar e apresentar propostas.

Uma segunda ação que une gestores e estudantes é a mobilização em torno da participação nas avaliações externas locais, no Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica) e no Enem (Exame Nacional do Ensino Médio). O objetivo é elevar a participação de todos, reconhecendo a importância dessas avaliações para o futuro dos estudantes e do ensino.

Resultados esperados da Mobilização

O que se pretende com essas ações é que todos os profissionais e estudantes estejam mobilizados e sejam partícipes da transformação. Dado que uma das apostas para mobilizar é a busca permanente por conhecimento, três dos resultados envolvem conhecer o Jovem de Futuro e seu dispositivo de aprendizagem contínua, além da busca em si por novos conhecimentos. Da mesma forma, se quisermos estudantes ativos na transformação, é preciso que os professores e gestores de escola os valorizem como sujeitos capazes de participar.

É esperado que os profissionais da rede estejam informados sobre o Jovem de Futuro e os parâmetros que orientam toda a execução do Circuito de Gestão. Do mesmo modo, é fundamental que os profissionais se sintam engajados no projeto de transformação da Educação, compreendendo os objetivos colocados e como as ações desenvolvidas buscam promover esses resultados. É importante que eles se sintam confortáveis para propor ajustes e aprender com novas experiências. Por sua vez, os estudantes devem assumir um papel de maior protagonismo em suas escolas, sendo partícipes da transformação, ao passo que os professores e gestores devem valorizar o protagonismo juvenil.

Por fim, o engajamento nas avaliações externas também é um resultado esperado.

Com isso, observaremos uma transformação entre todos os atores envolvidos com a Educação, havendo maior engajamento com o projeto de transformação da Educação e sintonia entre todos.



AÇÕES DE MOBILIZAÇÃO

Resultados esperados

1. Profissionais de toda a Rede mais bem informados sobre o Jovem de Futuro e o Circuito de Gestão.
2. Profissionais de toda a Rede mais mobilizados e engajados no projeto de transformação da Educação.
3. Profissionais com atitude de busca por novos conhecimentos.
4. Estudantes mais engajados em suas escolas e partícipes da transformação.
5. Professores e gestores valorizando o protagonismo juvenil e a participação dos estudantes na gestão escolar.
6. Aumento na taxa de participação das avaliações externas.



TRANSFORMAÇÃO

Todos os profissionais da Educação e estudantes engajados no projeto de transformação da Educação.

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Da mesma forma que o Circuito de Gestão incentiva o aprimoramento constante da Educação, o Jovem de Futuro também avança a partir do conhecimento gerado ao longo do caminho. Esse conhecimento depende de nossa capacidade de analisar a realidade, testando a veracidade de hipóteses sobre como as ações disparadoras são capazes de gerar os resultados pretendidos. E, se não gerarem, precisamos entender o porquê.

Cada ação gera resultados intermediários, isto é, transformações ligadas a novas competências e práticas dos gestores, e esses, por sua vez, desencadeiam melhorias na aprendizagem, permanência e conclusão dos estudantes, que são os resultados finais almejados pelo programa. A conexão entre ações e resultados variados, organizados em uma cadeia de transformação, dá forma ao que chamamos de “teoria da mudança”⁶¹ do Jovem de Futuro. Trata-se de uma teoria viva, aprimorada a cada descoberta nova. Contribuem para seu desenvolvimento tanto os conhecimentos científicos provenientes de estudos e avaliações como os saberes que vêm da prática dos implementadores. O importante é que exista uma fundamentação a partir de evidências, sejam elas quantitativas ou qualitativas.

Para produzir e gerir o conhecimento a respeito do Jovem de Futuro, o Instituto Unibanco juntou pessoas com diferentes conhecimentos, perspectivas e envolvimento com o programa. Há tanto pesquisadores acadêmicos de diferentes áreas como gestores e desenvolvedores de soluções. A construção de uma narrativa integrada única requer uma gestão do conhecimento que se beneficia de uma estratégia explícita com perguntas, requisitos e hipóteses. O último passo consiste em traduzir as análises em recomendações concretas e bem justificadas para o redesenho do programa.

As ações de Gestão do Conhecimento partem de seis pressupostos que tratam dos meios necessários para propiciar uma produção de conhecimento plural e sua articulação, contribuindo para o entendimento de diferentes perspectivas, o enriquecimento do campo de estudos e a aplicação prática dos achados.

.....
⁶¹ Segundo Taplin e Clark (2012), uma teoria da mudança é um processo por meio do qual grupos ou partes interessadas em um processo de planejamento articulam seus objetivos de longo prazo e identificam as condições que consideram necessárias para alcançá-los. A partir da identificação dessas condições, faz-se um mapeamento sobre os tipos de intervenções que podem levar aos resultados almejados, identificando uma estrutura causal que serve como guia para modelar e acompanhar o processo de mudança. Ver também: Rogers, 2014; Anderson, 2006; e Voguel, 2012.

Pressupostos das ações de Gestão do Conhecimento

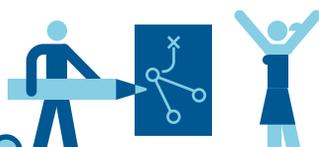


É necessário desenvolver uma teoria da mudança para dar coerência a todas as ações de produção de conhecimento sobre o programa e fazer com que os resultados sejam úteis ao redesenho.

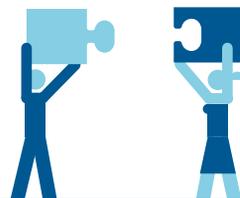


Acadêmicos e gestores são igualmente importantes para o processo de produção de conhecimento sobre o programa, pois as diferentes perspectivas enriquecem as perguntas e a interpretação dos resultados.

É preciso fazer Gestão do Conhecimento para que efetivamente sejam aproveitadas as contribuições deste grupo diverso.



O conhecimento científico deve se valer de diferentes métodos quantitativos e qualitativos, utilizados de forma combinada para tecer a narrativa integrada das conclusões de todos os estudos e avaliações.



Avaliação de impacto com desenho experimental é necessária por ser a única que permite usar a estatística para isolar o efeito causal do programa, de acordo com os protocolos científicos.

Formar grupos para debater análises e interpretações, compartilhar novos saberes e decidir o rumo dos novos conhecimentos a serem gerados é uma boa prática de Gestão do Conhecimento.



**AÇÕES DE
GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Detalhamento das ações de Gestão do Conhecimento

São duas as ações disparadoras neste eixo: **um comitê de pesquisa e avaliação na Secretaria e a avaliação de impacto com desenho experimental.**

Comitê de pesquisa:

O comitê de pesquisa e avaliação na Secretaria se forma no segundo ano do programa. Os participantes são os membros da Governança e técnicos de suas respectivas áreas, responsáveis por dados, rotinas ou políticas relacionadas aos temas avaliados. Pesquisadores das universidades locais convidados pela Secretaria também são fundamentais para o sucesso do grupo.

Os encontros são bimestrais e buscam aproximar as análises conduzidas pelo Instituto às produzidas pela Secretaria. Uma vez ao ano, um dos membros do comitê de pesquisa participa de uma discussão ampliada do grupo de gestão do conhecimento em São Paulo, com a participação de outros estados parceiros e acadêmicos.

Avaliação de impacto:

Um aspecto fundamental de toda a estratégia do programa Jovem de Futuro é o aprendizado a partir da prática e com base em evidências. Sendo coerente com esse princípio, é preciso saber se os resultados pretendidos pelo programa estão sendo realmente alcançados. Para isso, o Instituto Unibanco adota o método de avaliação de impacto experimental, que tem como destaque o fato de conseguir isolar o efeito do programa por meio da comparação do desempenho de dois grupos de escolas separadas aleatoriamente. O ponto de diferenciação desse método é o acesso ao Jovem de Futuro. Um destes grupos participa do programa desde o início da parceria, e o outro ingressa apenas três anos depois. Sendo esta a única característica a diferenciar os grupos, a comparação dos resultados entre eles permitirá estimar o impacto real do Jovem de Futuro. Em geral, avaliações que considerem puramente o avanço das escolas ao longo de um período acabam desconsiderando o fato de que as Secretarias possuem diversas frentes de ação e que todas elas contribuem de alguma forma para o avanço da Educação. Ao conduzir uma avaliação experimental, os resultados tendem a ser menos expressivos em termos da magnitude do impacto, mas são muito mais confiáveis e realistas porque conseguem isolar o efeito de uma única ação sobre os resultados alcançados. Toda a estratégia para viabilizar essa avaliação, sua implementação e os resultados positivos obtidos estão descritos no livro **Avaliação de impacto na Educação**⁶²

.....
⁶² HENRIQUES; CARVALHO; BARROS, 2020.

Resultados esperados da Gestão do Conhecimento

A participação da Secretaria no comitê de pesquisa, além de aportar conhecimento sobre o Jovem de Futuro e melhor embasar seu redesenho, pode trazer ganhos para a própria gestão do conhecimento das políticas educacionais no estado, afinal, conhecer mais sobre a teoria da mudança do Jovem de Futuro e sua ação organizadora sobre o monitoramento e as avaliações, bem como suas implicações para o redesenho, podem criar uma estratégia de trabalho facilmente adaptável a qualquer outra ação.

Espera-se que, com a mobilização adequada do comitê de pesquisa, novas avaliações sejam conduzidas pelo estado e que os técnicos das equipes desenvolvam teorias da mudança que sejam aplicáveis a outras ações de interesse da Secretaria. A publicação de pesquisas conduzidas pelo Instituto Unibanco e pela Secretaria e a realização da avaliação de impacto seguindo os parâmetros operacionais corretos também trarão contribuições importantes para a gestão do conhecimento.

Com isso, é esperada uma transformação da forma de gestão do conhecimento das redes parceiras, havendo maior uso de evidências para aprimoramento dos programas educacionais.



ações de gestão do conhecimento



Resultados esperados

1. Comitê de pesquisa se encontrando com a frequência requerida e com debate de qualidade.
2. Novas pesquisas e avaliações conduzidas pelo estado após a mobilização do comitê.
3. Técnicos do estado com capacidade para pensar em teorias de mudanças que se apliquem a outras ações de interesse da Secretaria e gerindo conhecimento a partir dela.
4. Publicações de pesquisas conduzidas pelo IU e pela Secretaria.
5. Avaliação de impacto conduzida sem contratempos de contaminação e compensação.



TRANSFORMAÇÃO

Redes parceiras com estratégia de Gestão do Conhecimento baseada em teoria da mudança e utilizando evidências de monitoramento e de avaliações para aprimoramento dos programas educacionais.

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

A TEORIA DA MUDANÇA

Uma vez apresentado o desenho do Jovem de Futuro, com suas ações e seus resultados esperados, entramos na etapa final desse livro, dedicada a descrever como os efeitos da gestão vão se propagando até promoverem o desenvolvimento dos estudantes. Em outras palavras, queremos apresentar aqui o que denominamos de “teoria da mudança do programa”. Trata-se de uma teoria que vem sendo aperfeiçoada desde 2013 a partir de inúmeras evidências de avaliações realizadas, cobrindo todas as gerações pelas quais o Jovem de Futuro passou.⁶³

Programas que almejam gerar grandes transformações estão sempre envoltos em um emaranhado de resultados de níveis distintos. Alguns surgem imediatamente após a implementação de ações, outros são intermediários e há os finais. Por exemplo, em uma formação, os participantes aprendem algo; um evento de Mobilização pode despertar o público para novos temas; já em reuniões de Governança, as pessoas saem mais bem informadas sobre o que é esperado de sua área. Contudo, efeitos como esses são apenas pontos iniciais de mudança. Informações, conhecimento e mobilização precisam se traduzir em mudanças concretas naquilo que se faz e como se faz, nos levando a uma nova camada de resultados.

A teia completa de resultados de um programa possui considerável complexidade e isso se dá porque não é possível prever exatamente como tudo será implementado. Existem ao menos quatro características da Governança em Educação que geram implementações e resultados heterogêneos. A primeira é que diferentes áreas de uma

.....
⁶³ Antes de 2013 o arcabouço conceitual do programa estava organizado em um formato de modelo lógico, tal como é descrito no livro *Gestão na Educação em larga escala – Jovem de Futuro: de projeto piloto em escolas para uma política de Rede Pública*. O modelo lógico estabelece pressupostos, ações e resultados finais. A cadeia de transformação que explicita resultados intermediários é algo inerente à teoria da mudança. Ver Henriques, Carvalho e Bittar (2020).

Secretaria afetam umas às outras, às vezes de forma direta, outras menos direta. Exemplos mais evidentes estão na relação entre as áreas pedagógica e de pessoas ou ainda infraestrutura e gestão de matrículas. A segunda razão é que o alinhamento entre a Secretaria e as escolas não é automático. Os resultados de políticas da Secretaria e das demandas feitas pelas escolas dependerão, na maioria das vezes, da forma de funcionamento das Regionais de Ensino. A terceira razão diz respeito ao que acontece nas escolas, uma vez que as diretrizes da Secretaria podem ganhar um contorno específico na implementação por parte de cada Grupo Gestor escolar. Da mesma forma, as orientações e os combinados da escola não são implementados exatamente da mesma forma pelos professores. A teia de resultados de um programa é afetada adicionalmente por eventos sobre os quais o programa não atua e que precisam ser acompanhados.

Portanto, uma boa teoria da mudança descreve os resultados esperados de um programa educacional, desde os mais imediatos até as mudanças profundas na cultura de uma instituição, chegando aos efeitos nos estudantes. Abarca também os requisitos de contexto para o sucesso das ações e as hipóteses sobre os comportamentos dos atores e o funcionamento do sistema educacional. Contudo, como os resultados esperados são afetados por um certo grau de imprevisibilidade no processo de implementação, é necessário estudá-lo, de modo que a teoria possa ir se atualizando em tempo real. A teoria da mudança⁶⁴ é a base da gestão do conhecimento, orientando as avaliações de impacto, de processo e o próprio sistema de monitoramento, que colocarão em xeque a validade da teoria desenvolvida, testando seus resultados e pressupostos com base em evidências. O processo de refutar ou ratificar hipóteses, para além do valor científico, permite alterar o desenho do programa, ajustando as ações na direção de uma maior efetividade. E é exatamente isso que faz o Instituto Unibanco em sua gestão do conhecimento acerca do Jovem de Futuro.

A teoria da mudança é viva e, no futuro, uma nova edição virá em substituição a essa, em resposta a novos achados científicos. O histórico da teoria da mudança do Jovem de Futuro, bem como as explicações sobre a contribuição de cada avaliação realizada, serão alvo de outro livro, ainda em elaboração.

.....
⁶⁴ ROGERS, 2014; ANDERSON, 2006; TAPLIN et al., 2013; VOGUEL, 2012.

A CADEIA DE RESULTADOS

Na teoria da mudança do Jovem de Futuro existem cinco camadas de resultados, conforme ilustra o infográfico a seguir. Na primeira estão aqueles imediatamente ligados à implementação do Circuito de Gestão e na quinta vemos os resultados finais que incidem sobre os estudantes. As camadas 2 a 4 descrevem resultados intermediários, os quais fazem a ligação entre os gestores e estudantes.

O público-alvo do Jovem de Futuro são os estudantes de Ensino Médio matriculados nas redes públicas parceiras. Contudo, há uma especificidade no desenho que vem do fato de o programa direcionar a quase totalidade de suas ações aos gestores. Poucas ações incidem diretamente nos jovens ou professores. Espera-se que a mudança nas práticas dos gestores tenha efeito no trabalho dos professores e na aprendizagem de todos. Essa é uma hipótese de funcionamento, ancorada na literatura acadêmica sobre o tema, que merece ser testada no âmbito do programa. De qualquer forma, seguimos apostando que essa transmissão ocorre e que cabe descrever um pouco mais seu mecanismo.

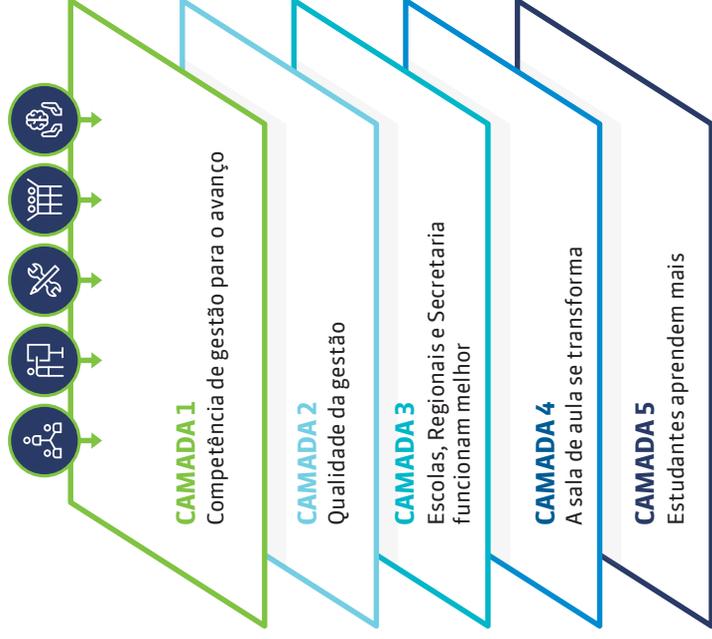
Efeitos no âmbito da
Secretaria e sua relação
com a Regional

Efeitos no âmbito da
Regional e sua relação
com a escola

Efeitos no âmbito da
escola e sua relação com
a sala de aula

A cadeia de
resultados

Camadas de resultados



O Circuito é implementado trazendo conhecimento e ferramentas de gestão

Maior competência de gestão para o avanço traz melhora na qualidade da gestão em todas as suas dimensões

Maior qualidade da gestão traz ganhos no funcionamento da escola, Regional e Secretaria

Melhora no processo de ensino-aprendizagem – ensino de mais qualidade, maior engajamento dos estudantes e melhores relações interpessoais

Maior permanência e desempenho acadêmico dos estudantes

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Os resultados da primeira camada começam a aparecer quando a rede parceira coloca o Circuito de Gestão em funcionamento pela primeira vez e completa um ciclo inteiro de mudança, desde o Planejamento até a Correção de Rota. Com melhor organização das ações coletivas voltadas à melhoria no resultado, é esperado que a direção da mudança seja comum e que todos participem. Promove-se uma nova rotina de pensamento⁶⁵ e atuação que funciona em ciclos de mudança. Essa rotina, para ser aprendida, precisa ser praticada.

Para que o Circuito seja efetivo, algumas condições são necessárias. A primeira é que os ciclos devem ser contínuos e quanto mais vezes forem executados, maior será o desenvolvimento profissional dos gestores. Assumimos que o Circuito precisa ser repetido três vezes ao ano, obedecendo ao ciclo de avaliação da aprendizagem dos estudantes. Assim, partindo de uma meta de melhoria na proficiência e no fluxo escolar, o planejamento inicial é apresentado e depois reajustado duas vezes no ano: a primeira ainda no primeiro semestre e outra no meio do segundo semestre. Ao final do ano, é realizada uma última rodada de reflexão, com lições aprendidas incorporadas no plano inicial do ano seguinte. Deste modo, a repetição gera aprendizado na prática e, quanto mais pessoas se envolverem na escola, Regional ou Secretaria, melhor será o resultado, desde que todos se tornem corresponsáveis.

É verdade que o processo pode ser mais efetivo quando há algum conhecimento prévio ou uma habilidade por parte do gestor, tal como familiaridade com o uso de indicadores, com o cálculo do Ideb, ou mesmo um bom trânsito com professores ou gestores em outras instâncias administrativas. Contudo, isso não significa que tais saberes prévios sejam uma pré-condição para a mobilização dos gestores em torno da implementação do Circuito de Gestão. A teoria da mudança assume que, independentemente do ponto de partida, todos os gestores podem se desenvolver a partir do Circuito e que, quanto mais conhecimentos e habilidades tiverem, maior deverá ser o impacto do método no desenvolvimento do que denominamos “competência global para o avanço da Educação”. Essa competência global combina conhecimentos e habilidades sobre liderança e gestão, com três competências específicas já mencionadas: pensamento analítico, flexibilidade cognitiva e liderança. Assim sendo, o trajeto de desenvolvimento e o nível alcançado por cada gestor pode variar bastante. Ao longo da história de implementação do Jovem de Futuro, temos sinais de que o desenvolvimento profissional tende a ser um ciclo virtuoso, em que o avanço em uma competência específica leva ou reforça o desenvolvimento de outra.

.....

⁶⁵ Segundo Ritchhart et al. (2006), rotinas de pensamento são estruturas pelas quais os indivíduos podem iniciar, explorar, discutir, documentar e gerenciar seus pensamentos. Para o autor, o uso de tais estruturas possibilita que os indivíduos possam tornar o pensamento visível, constituindo um meio sobre o qual as pessoas podem partilhar e discutir ideias; também servem como base para o aprofundamento da compreensão.

Alguns fatores presentes na cultura institucional, contudo, podem desafiar a eficácia do método. Um deles é uma visão, que tem se tornado menos frequente, de que o Ideb e outros indicadores que venham a complementá-lo seriam absolutamente descolados do que se acredita ser o direito à Educação. A gestão vem para transformar processos e, com isso, melhorar resultados que sejam reconhecidos pela comunidade escolar. Sem esse reconhecimento, o engajamento no Circuito pode ser frágil. Outro fator relevante é a entrada do Jovem de Futuro em contextos em que já é implementado algum tipo de ciclo de mudança. Nesse caso, embora sempre seja possível melhorar o que se faz, o gestor precisa ser convencido de que o Circuito traz um ganho maior. Gerar engajamento quando o método é uma novidade pode ser mais simples do que quando se atua mediante a escolha entre métodos alternativos.

Uma vez verificados os resultados anteriormente descritos, passamos à segunda camada de mudança, a qual abarca o que é feito concretamente na gestão do dia a dia da rede, sejam rotinas pedagógicas, de pessoas, gestão das relações ou físico-financeiras. O pressuposto é que pessoas mais competentes em termos de gestão do avanço da Educação seguirão aprimorando suas práticas rotineiras. De novo, é preciso testar se isso acontece na realidade. As avaliações estão aí para apoiar nessas respostas. Existem rotinas menos afetadas por tal competência? Vale lembrar que, para mudar uma prática, os gestores precisam de um bom repertório e, para isso, podem se beneficiar do conhecimento sobre o que outros ao seu redor e no mundo estão fazendo para ter sucesso. Será que o programa incentiva e facilita suficientemente a ampliação de repertório que leve a mudanças em rotinas variadas? Assumindo que sim, vamos à terceira camada de resultados.

Se a gestão ganha qualidade, é esperado que o sistema funcione melhor. Cada instância tem suas atribuições e, portanto, para uma escola, o significado de “funcionar melhor” é diferente do que para uma Secretaria. Uma escola tem resultados intermediários internos próprios, como a garantia de aulas, do cumprimento curricular, do bom clima escolar, da aplicação de boas metodologias de ensino, do uso transformador as avaliações, da segurança, da alimentação, da limpeza, entre outros. Já as Secretarias e Regionais têm outras atribuições, sobretudo em relação à qualidade da política educacional e um olhar sistêmico para a rede, concentrando em suas mãos boa parte da atividade administrativa, que é centralizada no Brasil. Portanto, resultados intermediários para essas instâncias são, por exemplo, ter diretrizes estratégicas bem comunicadas, ter professores em número e qualificação adequados, alocação equitativa de recursos variados nas escolas, ofertar apoio suficiente às escolas por meio de formações e outras políticas etc. Em suma, o bom funcionamento da rede, com aulas que cumpram o currículo em escolas com bom clima, boa alimentação e segurança, em um sistema que provê as necessidades de recursos variados das escolas, recursos e apoio, deve fazer com que os estudantes se desenvolvam mais.

Uma vez que o processo pedagógico é o mais importante na Educação, todos os demais precisam dar suporte e facilitar os desafios para ensinar e aprender. E assim, um bom funcionamento repercute nos resultados do processo pedagógico, seja porque os professores têm apoio para oferecer um bom ensino em sala de aula, seja porque as relações no interior da escola são respeitadas e enriquecedoras, ou, ainda, porque a escola é lugar de orgulho e pertencimento, um bom ambiente para se estar. Essa é a quarta camada de resultados, as mudanças que se refletem em sala de aula, afetando as condições de trabalho dos professores, sua competência para ensinar, a relação professor-estudante e a motivação do estudante para estar na escola.

Por fim, na quinta e última camada estão os efeitos finais sobre os estudantes, que, ao sentirem-se motivados para estudar, permanecem na escola e concluem o Ensino Médio com as aprendizagens adequadas.

O infográfico a seguir ilustra as relações entre as cinco camadas de mudança nas escolas, Regionais e Secretarias. As três primeiras camadas mudam o funcionamento dentro de cada instância, fazendo-as desempenhar melhor suas atribuições. Já as duas últimas falam sobre o processo de ensino-aprendizagem e, por isso, indicam como cada instância pode e deve contribuir para o trabalho dos professores.

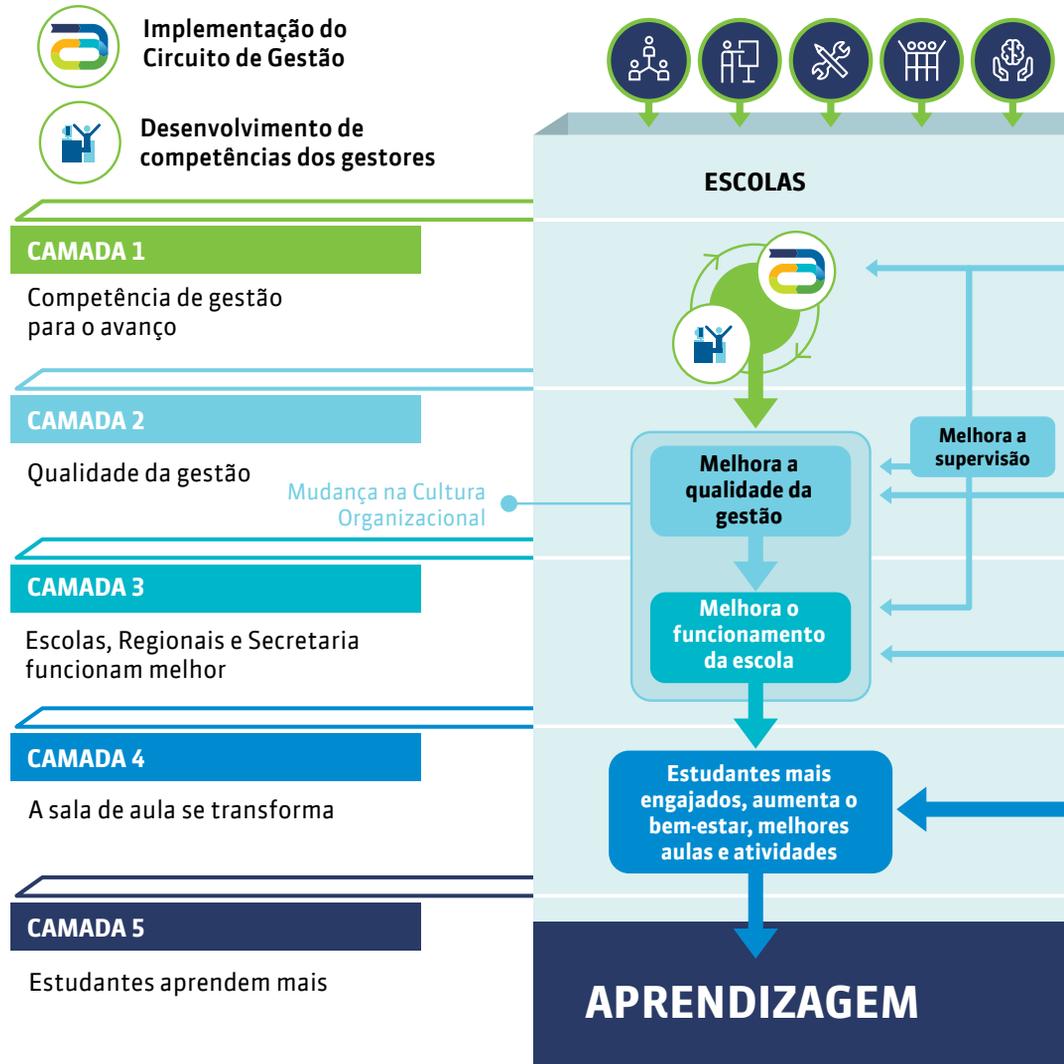
Efeitos no âmbito da
Secretaria e sua relação
com a Regional

Efeitos no âmbito da
Regional e sua relação
com a escola

Efeitos no âmbito da
escola e sua relação com
a sala de aula

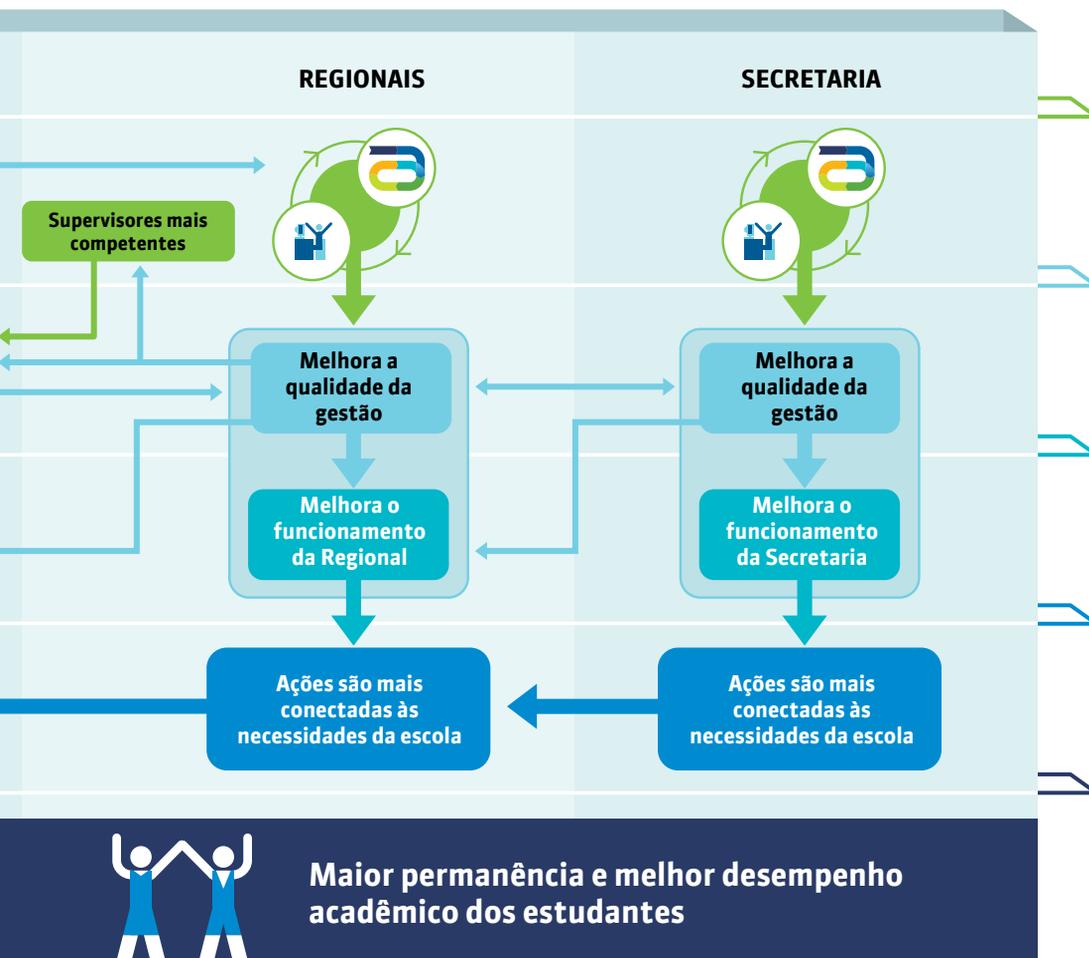
A cadeia de
resultados

Relações e cadeia de resultados



Ações do Jovem de Futuro

nas escolas, nas Regionais e na Secretaria



Efeitos no âmbito da Secretaria e sua relação com a Regional

Efeitos no âmbito da Regional e sua relação com a escola

Efeitos no âmbito da escola e sua relação com a sala de aula

A cadeia de resultados

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

EFEITOS NO ÂMBITO DA ESCOLA E SUA RELAÇÃO COM A SALA DE AULA

Pode levar um tempo até que a escola acredite na utilidade do Circuito de Gestão como uma ferramenta que, por um lado, facilita a união em torno de um objetivo comum e, por outro, leva a ações assertivas e impactantes desenhadas pela própria comunidade escolar. É preciso ultrapassar um estigma bem comum entre os programas ofertados às escolas: o de que vem pela frente “mais um trabalho adicional” ou “pedaço de burocracia”. O sucesso ocorre quando o programa passa a ser, de fato, compreendido pelos gestores como uma alternativa oportuna, encarado como uma boa referência de gestão que ajuda no dia a dia e gera transformações estruturais, levando ao avanço contínuo da Educação. E como chegar nesse estágio?

Em primeiro lugar, praticando. Pequenas melhoras aparecem e, ao serem percebidas, reforçam a confiança no método. Além disso, quando as escolas observam que as Regionais e a Secretaria também estão engajadas, novamente há maior confiança no método, pois cresce o sentimento de corresponsabilização do sistema pelos resultados dos estudantes. Em depoimentos dos gestores escolares, um dos pontos positivos mais citados ao se referirem ao Jovem de Futuro é a sensação de que não estão mais sozinhos, pois as Regionais e a Secretaria passam a acompanhar o trabalho, inclusive presencialmente, oferecendo mais apoio, afinal, as escolas precisam de boas condições, informação, recursos e pessoal.

Uma grande preocupação na teoria da mudança do programa vem das dificuldades para envolver mais professores dentro de cada uma das escolas. De fato, a formação oferecida pelo programa não chega diretamente a eles, mas aos coordenadores pedagógicos. A ação, até o momento, é restrita à análise de dados provenientes de avaliações externas para as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. E essa limitação não se fundamenta, de forma alguma, em uma defesa de que as avaliações tenham que se restringir a essas duas disciplinas. Na verdade, seria muito positivo contar com dados para mais disciplinas, cobrindo todas as áreas do conhecimento. Por este motivo, segue o desafio de assegurar que os coordenadores pedagógicos transponham, para professores de outras disciplinas, o conhecimento sobre como interpretar lacunas de aprendizagem dos estudantes para planejar melhor as aulas. Assim, a boa conexão entre coordenadores pedagógicos e professores é um ponto de atenção importante para que os efeitos da gestão alcancem a sala de aula.

Essas são hipóteses sobre como se dá o processo de engajamento no Circuito e o desenvolvimento coletivo de competência de gestão para o avanço da Educação no interior das escolas. É importante que as avaliações do programa testem tais hipóteses, sobretudo no que se refere ao envolvimento dos professores.

A camada seguinte reúne os resultados de melhoria na qualidade da gestão em geral. Na escola há práticas tradicionais, consolidadas na cultura local. Isso significa que existem formas específicas e arraigadas para lidar com o absenteísmo e a carência de professores, bem como para tocar o planejamento pedagógico. Os conflitos são tratados regularmente de determinada maneira, assim como as parcerias e a administração de recursos financeiros. Mas essas ações existentes antes da vivência do método são boas práticas para promover ao máximo a aprendizagem dos estudantes? Como poderiam ser aprimoradas? Conforme já mencionado, quanto mais desenvolvida a competência gestora para o avanço contínuo, mais efetiva será a busca por melhores práticas para lidar com essas rotinas.

Considerando a literatura nacional e internacional sobre o assunto⁶⁶, encontramos recorrência em algumas características exitosas para lidar com as rotinas escolares. Em geral, essas rotinas são classificadas em cinco dimensões:

- **Dimensão estratégica:** as boas práticas nessa dimensão são aquelas capazes de estruturar objetivos comuns perseguidos pela comunidade escolar e que explicitam valores, identidade da instituição, transformações desejadas e a direção a ser perseguida por todos. Os planos anuais de ação, que instituem ciclos de melhoria contínua constantemente revisados, podem ser exemplos de práticas dessa natureza, bem como a forma de disseminação dos documentos estratégicos, a organização dos momentos de análise coletiva e coleta de evidências. É importante que nessas rotinas sejam considerados processos de escuta e de participação da comunidade, bem como ações que incentivem os profissionais da escola a sempre buscarem respostas sobre como melhorar a instituição. Dentro do modelo proposto pelo Jovem de Futuro, a dimensão estratégica está diretamente relacionada à perspectiva de gestão para o avanço contínuo.
- **Dimensão pedagógica:** uma boa rotina pedagógica persegue o aprendizado e o desenvolvimento integral de todos os estudantes, incentivando altas expectativas e compromisso em tornar a escola um espaço acolhedor de diferenças e enfrentamento das desigualdades. Requer um projeto político pedagógico e uma proposta cur-

⁶⁶ A lista de práticas apresentada tem como referência a experiência de implementação do Jovem de Futuro, além dos seguintes estudos: **A School and System Leader's Guide to Putting Ontario's Leadership Framework into Action** (THE INSTITUTE FOR EDUCATION LEADERSHIP, 2013); **School Inspection Handbook** (OFFICE FOR STANDARDS IN EDUCATION, 2015); e **Avaliação de impacto na gestão escolar nos estados do Espírito Santo e do Pará** (MADEIRA; MELONI, 2019). Cabe mencionar que, em linha com a literatura apresentada e também servindo de guia às práticas destacadas pelo Jovem de Futuro, está a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, aprovada em maio de 2021 pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), ainda aguardando homologação do Ministério da Educação no momento de publicação deste livro. Ver indicação de Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar nas Referências Bibliográficas.

ricular consistentes, que dialoguem com as diretrizes nacionais e estaduais, bem como evidências sistematizadas das necessidades e demandas educativas dos estudantes. O documento curricular precisa ser, de fato, referência para o planejamento e para a realização das atividades educativas desenhadas pelos professores, que devem contar com suporte da equipe gestora – na forma de assessoria, formação e avaliação (*feedback*), mas também de organização dos tempos e espaços da escola em favor dos processos de ensino-aprendizagem. Ademais, a aposta na potencialidade de todos os jovens de aprenderem e desenvolverem todas as suas potencialidades deve orientar uma cultura de inclusão, de ações afirmativas destinadas a grupos mais vulnerabilizados e de enfrentamento de quaisquer formas de preconceitos e discriminação presentes no cotidiano da escola (racismo, sexismo, homofobia).

- **Dimensão de pessoas:** refere-se às iniciativas intencionais e metódicas que buscam qualificar o trabalho dos profissionais (docentes, inspetores, merendeiras, auxiliares de limpeza, equipes da Secretaria), reconhecendo que todos podem contribuir e são corresponsáveis por fazer da escola uma instituição acolhedora, promotora do bem-estar, do aprendizado e do desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens. Pode ser traduzida por um universo bastante heterogêneo de procedimentos, que vão desde os que buscam assegurar que todos tenham clareza sobre suas atribuições e responsabilidades, bem como das expectativas acerca da qualidade de seu trabalho, até ao que procuram promover formação permanente, compartilhamento de saberes e/ou troca de experiências. Como resultado dessas práticas, é esperado que os profissionais demonstrem satisfação com o lugar em que trabalham e reconheçam a escola como um ambiente que lhes oferece diferentes oportunidades de desenvolvimento. Deve existir ainda um sentimento de apoio, em que as avaliações dos profissionais não são encaradas como ameaças, ao contrário, são necessárias para que as conversas de desenvolvimento profissional sejam francas e consequentes. Essas avaliações alteram as expectativas e os desejos individuais de desenvolvimento profissional, os quais devem ocorrer ao longo de toda a vida. As avaliações afetam ainda a estratégia institucional de apoio ao desenvolvimento profissional. É preciso que haja valorização dos bons profissionais, cuidado para que a motivação da equipe fique elevada e reconhecimento de que os profissionais da Educação também aprendem ao longo da vida e desenvolvem novas competências laborais a partir de suas experiências. As ações de suporte/apoio destinados a eles podem potencializar esses processos.
- **Dimensão das relações:** compreende o conjunto de ações e estratégias desenvolvidas com o intuito de promover a convivência respeitosa dentro da escola, assim como a boa comunicação e o entendimento com as famílias e profissionais das Regionais e da Secretaria. Estão

incluídas as práticas geradoras de relações positivas, respeitosas e inclusivas, com promoção de atitudes como empatia, solidariedade e reconhecimento da alteridade. Essas ações devem reforçar um dos objetivos explícitos da escolarização básica: a formação para a cidadania e a vida democrática. Assim sendo, é preciso garantir coerência entre as regras institucionais, os mecanismos de participação nas tomadas de decisão e os conteúdos tratados em sala de aula.

- **Dimensão da administração físico-financeira:** as práticas precisam garantir que a infraestrutura, os equipamentos e os materiais necessários às atividades educativas estejam adequados, em número suficiente e disponíveis aos estudantes e/ou aos profissionais da escola (professores, equipes técnicas, equipes de apoio etc.). Esse compromisso requer o engajamento das equipes gestoras na produção de inventários sobre as necessidades e as demandas dos diferentes atores escolares, bem como no planejamento, na coordenação e no monitoramento do uso eficiente e responsável dos recursos da escola (merenda, transporte, acervo de livros, materiais didáticos, computadores etc.), que devem estar sempre a serviço do bem-estar da comunidade escolar e, principalmente, do desenvolvimento e da aprendizagem dos estudantes. É fato que a necessidade de recursos não é a mesma para todos os estudantes e, para que todos aprendam, alguns precisam de maior suporte. A alocação eficiente de recursos deve levar isso em consideração. Também demanda engajamento na busca por recursos que não estão necessariamente à disposição, por meio de parcerias e/ou da participação da escola em projetos e programas educacionais. O bom funcionamento das escolas prescinde ainda da gestão de registros administrativos a partir dos quais são documentadas, formalizadas e publicizadas as rotinas que permeiam o cotidiano da escola, como abertura e efetivação de matrículas, atualização dos registros acadêmicos dos estudantes e prestação de contas dos recursos financeiros da escola.

De modo geral, se tudo estiver funcionando como previsto, a teoria da mudança indica que os Planos de Ação deverão estar repletos de práticas como as descritas anteriormente, e isso deve se intensificar com a passagem dos anos. Um pressuposto para que, de fato, as coisas aconteçam dessa forma, é que os gestores precisam assumir o papel de trazer novas discussões para dentro da escola. Para isso, precisam trocar, interagir com pares e buscar novas informações. Para aqueles que ainda não desempenham esse papel ou para fortalecer os que já desempenham, a etapa de Boas Práticas, prevista no Circuito, pode ter grande impacto. Ao final de cada ciclo, as Regionais identificam, com apoio dos ACGs, as boas práticas adotadas pelas escolas e facilitam a disseminação e discussão sobre elas. Cabem às avaliações do programa, mais uma vez, revelar se o Compartilhamento de Práticas atinge esses resultados e ajuda a propagar os efeitos do Circuito.

Gerindo melhor, os resultados do bom funcionamento escolar aparecem. O calendário escolar é cumprido, as aulas ocorrem com a presença dos professores responsáveis, com alta frequência e participação dos estudantes, o currículo é seguido, há boas condições de segurança física e emocional, há maior integração com a assistência social, questões como o clima escolar e a ocorrência de *bullying* recebem a devida atenção e cuidado, as relações são positivas, a segurança alimentar é garantida com a oferta de alimentação nutritiva etc. Afinal, são muitos os resultados que fazem uma boa escola. É evidente que, uma vez que boa parte da administração escolar depende do trabalho da Secretaria, sem corresponsabilização por resultados e um bom trabalho das instâncias superiores, as escolas não terão os recursos físicos e humanos que precisam para funcionarem bem, mesmo que sua gestão na ponta seja excelente. Portanto, o sucesso da escola depende do bom funcionamento de todo o sistema. Quanto mais a Secretaria fizer a sua parte, mais impacto será gerado a partir de uma boa gestão escolar.

Um comentário final sobre a sala de aula a ser reforçado é que o processo pedagógico é o mais importante na Educação e que todos os demais devem apoiar o seu bom funcionamento. Portanto, melhorar a gestão significa ter em conta essa primazia do pedagógico e chegar ao bom funcionamento em todas as dimensões, potencializando ao máximo a aprendizagem dos estudantes. E aqui chegamos às camadas 4 e 5, as quais, no âmbito da escola, referem-se aos impactos sobre o ato de ensinar e aprender.

EFEITOS NO ÂMBITO DA REGIONAL E SUA RELAÇÃO COM A ESCOLA

É esperada para as Regionais uma sequência semelhante dos efeitos nas camadas 1 a 3 observados para as escolas. E como não existem salas de aula nas Regionais, o impacto dessa instância administrativa na aprendizagem dos estudantes será sempre indireto. Contudo, mesmo considerando apenas as 3 camadas iniciais da teoria da mudança, os resultados das Regionais reservam especificidades.

O desenvolvimento da competência de gestão para o avanço da Educação nas Regionais deve ser capaz de transformar práticas e rotinas de natureza distinta daquelas encontradas nas escolas. Portanto, o que se entende por qualidade da gestão em uma Regional ganha nuances específicas. Considerando a literatura e também a experiência prática do Jovem de Futuro, existem, em geral, 5 atribuições típicas de uma instância intermediária:⁶⁷ (1) disseminação de diretrizes e informações; (2) asses-

.....
⁶⁷ As características e os modos de funcionamento dos órgãos intermediários de gestão da Educação em países como Chile, Nova Zelândia e México, além da sistematização do debate internacional sobre as contribuições dessas instâncias no desenho e implementação da política educacional, são

soria às equipes de gestão das escolas, tanto no que diz respeito às questões pedagógicas quanto administrativas; (3) articulação da gestão territorial da Educação em colaboração com outras redes de ensino privada ou municipal; (4) oferta de programas e assessoria às escolas, bem como a promoção de troca de conhecimento e experiências; e (5) combate às desigualdades por meio de alocação equitativa de recursos. A depender do grau de descentralização administrativa na rede de ensino, as duas últimas atribuições podem estar mais relacionadas à articulação junto à Secretaria para priorização e focalização de programas e recursos.

Assim, para que sejam observados efeitos nas camadas 2 e 3 da teoria da mudança em uma Regional, é preciso que os gestores mudem suas formas de fazer as rotinas mencionadas e que o Plano de Ação reflita esse esforço. Talvez um dos fatores que mais atrapalhem o aumento de qualidade da gestão e a melhoria do funcionamento das Regionais esteja ligado à falta de nitidez sobre o seu papel. Em comparação com as escolas, sabemos que lá estão as salas de aula e, portanto, elas são as grandes responsáveis diretas pelo ensino-aprendizagem.

Existem controvérsias em torno de qual deve ser o papel do diretor ou ainda qual o modelo de ensino mais desejável, mas entende-se que o papel da escola é promover o desenvolvimento integral dos estudantes. Já a Regional está em uma instância intermediária entre o órgão central e a ponta, o que faz com que suas atribuições dependam de escolhas expressas nos modelos de gestão adotados pelos estados e também do que é preconizado pelo sistema nacional, respeitado o fato de que o Brasil é uma Federação.⁶⁸ Assim, o grau de autonomia das Regionais e a descentralização administrativa em cada estado são hoje bastante variáveis. Como consequência, as rotinas específicas para as Regionais podem ser definidas de maneiras muito distintas, dependendo do estado. O Jovem de Futuro está preparado para gerar um efeito relevante em rotinas de disseminação de informações e diretrizes, acompanhamento de escolas, assessoria pedagógica às escolas, troca de experiências entre escolas e combate às desigualdades. Contudo, poderia ser feito muito mais se houvesse maior nitidez quanto às atribuições esperadas da instância intermediária.

A qualidade da gestão das Regionais afeta a gestão das escolas, ao mesmo tempo que é afetada pela corresponsabilização demonstrada pela Secretaria. Explorando a conexão com as escolas, vale lembrar que está alocado na Regional um ator decisivo para o sucesso do programa: os profissionais de apoio ao Circuito de Gestão (ACGs), também conhecidos como supervisores escolares. Eles visitam as escolas e fazem a ponte entre elas e as

apresentadas em análise produzida por Pascual, Muñoz e Saez (no prelo).

⁶⁸ No segundo semestre de 2021, tramitavam no Congresso dois projetos de lei que criavam o Sistema Nacional de Educação (SNE). À semelhança do que hoje ocorre com o Sistema Único de Saúde (SUS), o principal objetivo do SNE é induzir a uma melhor cooperação de todos os entes federativos que atuam na Educação, evitando sobreposição de esforços e dando maior coerência e eficiência às políticas públicas do setor.

Regionais, identificando necessidades da ponta e levando orientação e apoio até lá. Para que desempenhem bem seu papel de apoiadores das escolas, a abordagem das visitas é bem distinta do que tradicionalmente se faz na “inspeção escolar”, voltada aos controles administrativos.

Os ACGs são grandes parceiros das escolas, apoiando-as em todos os ciclos de mudança realizados no ano, aportando nas reuniões conhecimentos sobre o método e também sugestões de boas práticas. É oferecida a eles uma formação específica e protocolos de atuação para cada visita. As visitas são um processo importante dentro do Circuito porque reforçam a conexão entre as Regionais e as escolas, permitindo a troca de informações e uma atuação corresponsável. Com o passar do tempo, o ACG acumula conhecimento sobre a gestão para o avanço e as boas práticas observadas em escolas de sucesso. Com isso, seu trabalho vai se tornando mais qualificado e potente para ajudar na transformação. Os dirigentes das Regionais, por sua vez, vão recebendo informações por meio dos ACGs e produzindo melhores orientações para eles e programas de apoio mais efetivos para as escolas.

Um comentário final sobre o combate às desigualdades no Jovem de Futuro é o destaque para as ações de apoio às Escolas Prioritárias, tal como descrito no capítulo 2. São escolas com maior vulnerabilidade e que precisam receber o máximo de assistência. Apostamos que a maior proximidade da Regional com elas seja por meio das Visitas Técnicas dos ACGs ou da oferta de programas, recursos físicos e pessoal, potencializando um salto de qualidade que as colocam em um novo patamar, reduzindo assim as desigualdades entre as escolas. Com o tempo, o intuito é garantir que nenhuma escola da rede esteja abaixo de certo padrão de qualidade, levando adiante a garantia do direito à Educação para todos.

EFEITOS NO ÂMBITO DA SECRETARIA E SUA RELAÇÃO COM A REGIONAL

Embora as Regionais dividam com a Secretaria a responsabilidade por implementar a política educacional e os processos administrativos, e possam também contribuir para o desenho de diretrizes e programas, as decisões mais estratégicas estão na Secretaria. O alinhamento à política nacional, a articulação com outras pastas estaduais e a gestão do orçamento público, viabilizando compras e pagamentos são atribuições do órgão central, assim como os aspectos administrativos da gestão de pessoas, como contratação, seleção, remuneração e desenho de carreira. Os investimentos físicos e em formação também pertencem a essa esfera, assim como o foco direcionador no combate às desigualdades. A complexidade no funcionamento de uma Secretaria de Educação é grande e isso a distingue das demais instâncias. Aumentar a qualidade da gestão de uma Secretaria envolve adotar novas práticas que tornem as rotinas mencionadas muito mais produtivas.

Dessa forma, seguindo as camadas da teoria da mudança, para que o desenvolvimento da competência de avanço contínuo na Educação tenha efeito relevante sobre as práticas de gestão das Secretarias e melhorem seu funcionamento, é preciso que os gestores centrais disponham crescentemente de conhecimento amplo sobre a máquina pública, suas regras e seus processos específicos. Também precisam saber mais sobre como esses processos são conduzidos em Secretarias de Educação de outros estados ou em outras pastas de seu próprio estado ou mesmo em outros países. Assim sendo, na instância central, é imprescindível que os profissionais ampliem seu repertório em administração pública.⁶⁹ Os conhecimentos e saberes da Pedagogia são, sem dúvida alguma, importantes para adequar as rotinas administrativas às necessidades do processo pedagógico e ao ensino-aprendizagem nas escolas, porém, são insuficientes para transformar a gestão a nível central

Por causa dessa complexidade administrativa, as Secretarias estão organizadas por áreas especializadas, como superintendências ou coordenações de pessoas, infraestrutura, orçamento, pedagógico entre outras. Cada uma delas possui equipes com dezenas de profissionais, os quais precisam atuar de forma integrada e coerente. Assim, um desafio adicional à melhoria da gestão e funcionamento do órgão central é a Governança.

O Jovem de Futuro contribui para a organização e o funcionamento efetivo dessa Governança, unindo as áreas nas diversas decisões estratégicas e ajudando as equipes a caminharem juntas. Desse trabalho se ocupam as equipes locais do programa por meio da Assessoria Técnica. Os comitês operacionais, táticos e de governança são iniciativas voltadas para a produção desse efeito, além da geração e do compartilhamento de informações organizadas sobre as escolas. Cada vez mais, as decisões centrais, inclusive as alocativas, vão sendo referenciadas por informações presentes nos planos de ação das escolas e das regionais. Em um movimento virtuoso, escolas e regionais são incentivadas a produzir diagnósticos e planos mais precisos, confiando que a secretaria fará a sua parte. A alta governança da secretaria, por sua vez, amplia sua visão sobre as necessidades e desafios da rede. Por outro lado, seminários, trocas entre os estados e missões internacionais são ações de mobilização, que se apoiam também na ampliação do conhecimento de todos os gestores, impactando na construção de uma governança com níveis mais altos de domínio técnico e alinhamento.

Atualmente, é uma grande questão para redesenho do Jovem de Futuro definir o quanto se pode avançar na promoção de novas assessorias técnicas especializadas oferecidas às diversas áreas de uma Secretaria,

.....
⁶⁹ Neste sentido, cabe ressaltar o importante trabalho que o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) tem realizado nos últimos anos, especialmente em seus grupos temáticos, um deles sobre gestão escolar, promovendo a troca de conhecimentos e práticas entre técnicos de todas as redes estaduais do Brasil. Esse processo contou com apoio de diversas organizações da sociedade civil, entre elas, o Instituto Unibanco

de modo a aumentar mais rapidamente o repertório em administração pública e, com isso, alcançar um salto relevante na qualidade da gestão central.

A transmissão do efeito de uma boa gestão na Secretaria até as escolas passa também por seu efeito na qualidade da gestão das Regionais. E, por isso, a instância intermediária precisa receber boas condições de trabalho, o que se traduz em número suficiente de ACGs responsáveis por assessorar até cinco escolas e recursos para os deslocamentos. Um desafio adicional na Regional diz respeito à aproximação do núcleo pedagógico com os ACGs, nas situações em que esses profissionais são lotados em áreas mais administrativas. Além disso, existem demandas da própria Secretaria para que eles desenvolvam outros trabalhos junto às escolas, para além do Circuito de Gestão, o que pode vir a limitar o impacto do programa.

E, assim, encerramos a descrição da teia de efeitos gerados pelo Jovem de Futuro, que conecta resultados variados em distintas instâncias à gestão escolar, ao aprendizado de todos os estudantes e à conclusão da Educação Básica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Promover a cultura para o avanço educacional contínuo é o que move o Instituto Unibanco. O Circuito de Gestão e seus eixos de ação, tal como existem atualmente, demonstraram que é possível transformar diversos aspectos da cultura escolar e das Secretarias. Os profissionais ganham em pensamento analítico, passam a usar dados, compreendem a realidade de forma mais sistêmica e menos segmentada. Também avançam em termos de liderança, sendo mais inspiradores e focados no desenvolvimento profissional de suas equipes de trabalho. As expectativas com relação aos estudantes se elevam e o desempenho acadêmico melhora.

Como vimos em detalhe no primeiro livro desta coleção, temos segurança para afirmar que o Jovem de Futuro tem impacto positivo no aprendizado, na permanência dos jovens no Ensino Médio e na redução de desigualdades no interior de cada escola e entre as escolas. Essas conclusões se baseiam em estudos feitos com os mais rigorosos métodos científicos, que buscam isolar os fatores possíveis para identificar o real impacto de um programa em seu público-alvo.

Os resultados positivos observados são categóricos e os avanços promovidos, evidentes. Contudo, ainda há muito a ser alcançado. Sabemos que estamos distantes de garantir o direito pleno a uma educação de qualidade às crianças e aos jovens. O que muda diante desse reconhecimento nas redes parceiras do Jovem de Futuro é o sentido de uma transformação estrutural que acumula experiências e resultados e sabe não ter que “começar tudo de novo”. Hoje seus gestores têm competências ampliadas e instrumentos que potencializam o reconhecimento e a valorização de um acúmulo de aprendizados.

E nada pode ser desperdiçado, nem mesmo o que se aprendeu com os fracassos. Esse princípio vale tanto para as redes parceiras apoiadas pelo Instituto Unibanco quanto para o próprio programa Jovem de Futuro.

ro. Como detalhado no segundo livro desta coleção, ao longo de seus 14 anos de existência, o programa foi acumulando conhecimentos a partir de sua implementação em diferentes estados, em contextos econômicos, sociais, políticos e institucionais bastante heterogêneos. Testamos hipóteses, avaliamos nossas ações e mantivemos, em parceria com as redes estaduais, a cultura de buscar sempre o avanço contínuo. A partir desse histórico de reflexão, o Instituto Unibanco enxerga duas grandes oportunidades de aprimoramento para o Jovem de Futuro.

Em primeiro lugar, é preciso contar com novas ações que promovam flexibilidade cognitiva nos gestores. E isso deverá vir tanto de atividades que fortaleçam o pensamento lógico de causa e efeito, utilizando-se de referenciais, esquemas de análise, entre outras ferramentas, como também da aproximação dos gestores com as teorias aplicadas do campo científico. Também será imprescindível dotá-los de maior repertório de práticas, de forma a avançar mais rapidamente nas soluções e inovações.

Além disso, ações voltadas ao desenvolvimento de uma inteligência coletiva ainda são modestas. Essa agenda precisa ganhar força por meio de metodologias concretas que apoiem diretamente o trabalho dos grupos. Diante de um mundo cada vez mais complexo, não faz mais sentido esperar por lideranças que, sozinhas, sejam capazes de realizar profundas mudanças. A realidade dos tempos atuais demanda um esforço coletivo e colaborativo entre todos.

Isso significa que é preciso aproximar os atores para cocriar uma solução, aprender colaborativamente, compartilhar saberes e expectativas ou, simplesmente, estabelecer uma comunicação mais aprofundada. Acreditamos que estimular interações possibilita que os saberes individuais – ora em contradição, ora em concordância – sejam colocados de forma a construir algo novo e coletivo, de modo a criar uma cultura que não seja dependente de indivíduos extraordinários, mas, sim, na qual o esforço coletivo faça todos os indivíduos melhores.

A pandemia de covid-19, que teve início no começo de 2020, obrigou sistemas educacionais de todo o mundo a adaptarem rapidamente suas estratégias para um contexto tão desafiador quanto o trazido pela suspensão das aulas presenciais. Com o Jovem de Futuro não foi diferente. Com a instauração ou o apoio a gabinetes de crise nas Secretarias, o ciclo de gestão acabou tornando-se mais ágil, tendo colocado em funcionamento linhas paralelas de trabalho, tocadas por equipes multiáreas. As avaliações de contexto e resultados tornaram-se mais frequentes, assim como as decisões. Com isso, o Circuito de Gestão se remodelou e vem ainda passando por transformações. É notável que tenha continuado a ser praticado pelas redes parceiras, demonstrando ser mesmo um método sustentável e adaptável. Isso significa que, embora protocolos tenham sido alterados, tais como os das visitas técnicas às escolas e os dos indicadores de acompanhamento, as ferramentas e ações continuaram

gerando os efeitos pretendidos. O planejamento seguiu concatenado entre instâncias, ainda que o foco principal tenha se movido para a viabilização do ensino a distância. Houve acompanhamento da oferta de aulas e frequência dos estudantes, adaptadas às novas formas de oferta de aulas e atividades pedagógicas, que alteraram o entendimento sobre o tipo de participação dos estudantes. O contato com as escolas e o acompanhamento de resultados não se perderam.

Os efeitos negativos da pandemia na Educação ainda requerem investigação, mas a necessidade de se adaptar ao novo contexto e buscar outras soluções abriu margem também para inovações, como o bom uso de tecnologias digitais no processo de ensino-aprendizagem, respeitando o grau de mudança curricular que cada rede estava disposta a fazer no momento. Não apenas isso, mas também o uso de metodologias ativas, avaliações formativas nas escolas, novos tipos de formação em serviço, ações de recuperação das aprendizagens e aceleração pautadas por customização do ensino etc. Todas essas iniciativas podem colocar a educação brasileira em outro patamar de qualidade. Reconhecemos que os efeitos da pandemia serão de longo prazo e, portanto, muitos anos serão necessários até a reversão dos efeitos da suspensão das aulas presenciais. Por outro lado, mudanças estruturais no ensino poderão nos ajudar a projetar um futuro mais promissor para a nossa educação, tão marcada por desigualdades.

O desafio é grande para os próximos anos, mas a abertura, a troca e, acima de tudo, o compromisso moral de todos os profissionais das Secretarias de Educação em estados parceiros nos dão energia para seguir avançando juntos, apoiando-os na missão em que são protagonistas: a garantia do pleno direito à educação de seus estudantes.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Maria Teresa Gonzaga; FRANCO, Creso. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (ed.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 482-500.

ALVES, Maria Teresa Gonzaga; SOARES, José Francisco; XAVIER, Flavia Pereira. Desigualdades educacionais no Ensino Fundamental de 2005 a 2013: hiato entre grupos sociais. **Revista Brasileira de Sociologia**, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, jan./jun. 2016.

ANDERSON, Andrea A. **The community builder's approach to theory of change: a practical guide to theory development**. Washington, DC: The Aspen Institute Roundtable on Community Change, 2006.

ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald A. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

ARLESTIG, H.; DAY, C.; JOHANSSON, O. **A decade of research on school principals: cases from 24 countries**. Cham: Springer, 2016.

ARTES, Amélia; UNBEHAUM, Sandra. As marcas de cor/raça no ensino médio e seus efeitos na educação superior brasileira. **Educação e Pesquisa**, v. 47, e228355, p. 1-23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147228335>. Acesso em: 22 nov. 2021.

BARROS, Ricardo Paes de; MACHADO, Laura Muller; FRANCO, Samuel; ZANON, Delane; ROCHA, Graziely. Perda de aprendizagem na pandemia. Instituto Unibanco e Núcleo Ciência pela Gestão Educacional/Insper, São Paulo, jun. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3Bldp5I>. Acesso em: 22 nov. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 22 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Conselho Nacional da Educação. Câmara Nacional de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (org.). **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2008.

CAVALLEIRO, Eliane dos Santos. **Do silêncio do lar ao silêncio escolar**: racismo, preconceito e discriminação na educação infantil. São Paulo: Contexto, 2004.

CHIODETTO, Eder. **Ser diretor**: Uma viagem por 30 escolas públicas brasileiras. São Paulo: Fotô Imagem e Arte LTDA - ME, 2017.

COLEMAN, James S. **Equality of educational opportunity [summary report]**. Washington, U.S. Dept. of Health, Education, and Welfare, Office of Education. 1966

DELORS, Jacques et al. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo, Brasília, DF: Cortez, Unesco, MEC, Ministério da Educação e do Desporto, v. 6, 1998.

DEMING, William. Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge (USA): MIT Press, 2018.

DUKE, Daniel L. **Why principals consider quitting**. The Phi Delta Kappan, v. 70, n. 4, p. 308-312, 1988.

DUBET, François. O que é uma escola justa? **Cadernos de pesquisa**, v. 34, p. 539-555, 2004.

ELMORE, Richard. **Mejorando la escuela desde la sala de clases**. Santiago de Chile: Fundación Chile, 2010.

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**: metas intermediárias para a sua trajetória no Brasil, estados, municípios e escolas. Brasília: Inep/MEC, 2007a.

FERNANDES, Reynaldo. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Série Documental. **Textos para Discussão**. Ministério da Educação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, DF, 2007b.

FORMAN, Michelle L.; STOSICH, Elizabeth Leisy; BOCALA, Candice. **The Internal Coherence Framework**: Creating the conditions for continuous improvement in schools. Cambridge (USA): Harvard Education Press, 2017.

FULLAN, Michael. **The principal**: Three keys to maximizing impact. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2014. p. 31. Tradução livre.

FULLAN, Michael; RINCÓN-GALLARDO, Santiago; HARGREAVES, Andy. *Professional capital as accountability*. **Education Policy Analysis Archives**, v. 23, p. 15, 2015.

FULLAN, Michael. The role of the principal in school reform. Adaptado de: FULLAN, Michael. **The new meaning of educational change**. 3. ed. New York: Teachers College Press, 2001.

GRISSOM, Jason A.; EGALITE, Anna J.; CONSTANCE, A. Lindsay. 2021. **How principals affect students and schools**: a systematic synthesis of two decades of research. New York: The Wallace Foundation, fev. 2021. Disponível em: <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>. Acesso em: 28 set. 2021.

HANUSHEK, Eric A. **Teacher Quality**. In: L. T. Izumi; W. M. Evers (ed.), *Teacher Quality*, Palo Alto, Hoover Press, p. 1-12, 2002.

HANUSHEK, Eric A. et al. The achievement gap fails to close. **Education Next**, v. 19, n. 3, p. 8-17, 2019.

HARVARD. DataWise. Disponível em: <https://datawise.gse.harvard.edu/>. Acesso em: 22 nov.2021.

HATTIE, John. **Visible learning**: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. routledge, 2008.

HECKMAN, James J. Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. **Science**, v. 312, n. 5782, p. 1900-1902, 2006.

HENRIQUES, Ricardo; CARVALHO, Mirela de; BARROS, Ricardo Paes de. **Avaliação de impacto em Educação**: a experiência exitosa do programa Jovem de Futuro em parceria com o poder público. São Paulo: Instituto Unibanco, 2020.

HENRIQUES, Ricardo; CARVALHO, Mirela de; BITTAR, Mariana. **Gestão na Educação em larga escala** – Jovem de Futuro: de projeto piloto em escolas para uma política de rede Pública. São Paulo: Instituto Unibanco, 2020.

HENRIQUES, Ricardo. **Raça e gênero no sistema de ensino**: os limites das políticas universalistas na Educação. Brasília: Unesco, 2002.

IMMERSION WEEK – WORLD BANK. Transcrição da roda de conversa com gestores estaduais dos estados integrados ao Jovem de Futuro (CE, ES, GO, PA, PI, RN). São Paulo: Instituto Unibanco, 2018.

INSTITUTO UNIBANCO. Circuito de Gestão: princípios e método. **Percurso Formativo de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2018a.

INSTITUTO UNIBANCO. **Contribuições do Jovem de Futuro para Resultados de Aprendizagem**. Vídeo institucional. São Paulo: Instituto Unibanco, 2018b.

INSTITUTO UNIBANCO; UNIVERSIDADE DIEGO PORTALES. Liderança escolar para a melhoria da educação – Contribuições para o debate público no Brasil. **Coleção Políticas Públicas em Educação**, São Paulo, n. 1, maio 2021.

JOHNSON, Susan Moore; KRAFT, Matthew A.; PAPAY, John P. How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. **Teachers College Record**, v. 114, n. 10, p. 1-39, 2012.

LEITHWOOD, Kenneth et al. **How leadership influences student learning**. Minneapolis; Toronto: Center for Applied Research and Educational Improvement; Ontario Institute for Studies in Education, 2004.

LEITHWOOD, Kenneth; SUN, Jingping. The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. **Educational Administration Quarterly**, v. 48, n. 3, p. 387-423, 2012.

LIKER, Jeffrey K.; HOSEUS, M. **A cultura Toyota**: a alma do modelo Toyota. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIKER, Jeffrey K. **The Toyota way**: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. New York: McGraw-Hill, 2004.

MADEIRA, Ricardo; MELONI, Luis. **Relatório de resultados**: avaliação de impacto na gestão escolar nos estados do Espírito Santo e do Pará. São Paulo: Instituto Unibanco, 2019.

MAYNTZ, Renate. New challenges to governance theory. **Governance as Social and Political Communication**, v. 27, p. 40, 2003.

MEC – Ministério da Educação. Escolas particulares também poderão avaliar desempenho dos estudantes por meio do Saeb, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/31992>. Acesso em: 22 nov. 2021.

MEC – Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, DF: MEC, [s.d.]. Disponível em: <https://bit.ly/3zxrpl1e>. Acesso em: 22 nov. 2021.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Education at a Glance 2021: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>. Acesso em: 22 nov. 2021.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. TALIS – The OECD Teaching and Learning International Survey. Disponível em: www.oecd.org/education/talis/. Acesso em: 22 nov. 2021.

OFFICE FOR STANDARDS IN EDUCATION. **Withdraw**: School inspection handbook: Handbook for inspecting schools in England under section 5 of the Education Act 2005 (as amended by the Education Act 2011). Ofsted, 15 jun. 2015. Disponível em: www.ofsted.gov.uk/resources/120101. Acesso em: 22 nov. 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. **Gestão, liderança e clima escolar**. Curitiba: Appris, 2018.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado; GIORDANO, Emília. O perfil dos diretores de escolas públicas no Brasil. **Educação Online**, v. 13, n. 27, p. 49-72, 2018.

ONTARIO. The Institute for Education Leadership. **The Ontario Leadership Framework**: a school and system leader's guide to putting Ontario's leadership framework into action, Sept. 2013. Disponível em: https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8814/9452/4183/Ontario_Leadership_Framework_OLF.pdf. Acesso em: 22 nov. 2021.

PASCUAL, Javier; MUÑOZ, Gonzalo; SAÉZ, Paulina. **Liderança educacional no nível intermediário**. São Paulo: Instituto Unibanco, Universidad Diego Portales. No prelo.

PINK, Daniel H. Drive: the surprising truth about what motivates us. New York: Riverhead Books, Penguin Group, 2011.

POLON, Thelma Lucia Pinto; BONAMINO, A. Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica em Escolas Eficazes. In: **XXV Simpósio Brasileiro e II Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação Anpae**, 2011, São Paulo. Políticas Públicas e Gestão da Educação – Construção histórica, debates contemporâneos e novas perspectivas, 2011.

RITCHHART, Ron et al. **Thinking routines**: establishing patterns of thinking in the classroom. [s.l.]: Aera, 2006.

ROBINSON, Viviane M. J.; LLOYD, Claire A.; ROWE, Kenneth J. The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. **Educational administration quarterly**, v. 44, n. 5, p. 635-674, 2008.

RODRIGUES, Ivete; JÚNIOR, Roque Rabechini; CSILLAG, João Mário. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 41, n. 3, p. 273-287, 2006.

ROGERS, P. **Theory of change**, Methodological briefs: Impact Evaluation 2. Florence: Unicef Office of Research, 2014.

ROTHER, Mike. **Toyota Kata Managing People for Improvement**: adaptiveness and superior results. New York: McGraw-Hill, 2010.

SCHON, Donald. Chapter 13: the crisis of professional knowledge and the pursuit of an epistemology of practice. **Counterpoints**, v. 166, p. 183-207, 2001.

SIQUEIRA E SILVA, Filomena. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras**: uma análise multivariada em painel. Tese (Doutorado em CDAPG) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2020.

TAPLIN, Dana H.; CLARK, Heléne. Theory of change basics: a primer on theory of change. **Act Knowledge**, New York, March 2012.

TAPLIN, Dana H. et al. Theory of change. Technical papers: a series of papers to support development of theories of change based on practice in the field. **Act Knowledge**, New York, 2013.

VOGEL, Isabel. **Review of the use of ‘Theory of Change’ in international development**. London: DFID, 2012.

WEINSTEIN, José; HERNÁNDEZ, Macarena. Birth pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America. **International Journal of Leadership in Education**, v. 19, n. 3, p. 241-263, 2016.

WEINSTEIN, José; MUÑOZ, Gonzalo; FLESSA, Joseph. Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente. **Calidad en la educación**. Santiago, n. 51, p. 10-14, dic. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652019000200010&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 22 nov. 2021.

ANEXOS

ANEXO 1 - PROTOCOLOS

Os protocolos Jovem de Futuro

PROTOCOLOS POR REUNIÃO DE REFERÊNCIA

Reunião de Referência	Etapa e público-alvo	Conteúdo dos protocolos e objetivos
E SCOLAS	1 VT-1 Pactuação de Metas Dupla gestora da escola (gestor e coordenador pedagógico)	<ul style="list-style-type: none">▪ Apresentar o objetivo e o método de gestão propostos pelo JF.▪ Explicar à dupla gestora as metas que a escola deverá alcançar ao longo do ano e os Indicadores Estruturantes.▪ Preparar a dupla gestora com os conhecimentos necessários para a condução da reunião de Compromisso com as Metas com toda a comunidade escolar.
	2 VT-2 Pactuação de Metas Representantes da comunidade escolar	<ul style="list-style-type: none">▪ Pactuar o esforço coletivo a ser dedicado por toda a comunidade escolar para viabilizar o alcance das metas.▪ Indicar a necessidade de constituição do Grupo Gestor até a próxima visita.
	3 VT-3 Planejamento Grupo Gestor da escola	<ul style="list-style-type: none">▪ Apresentar ao Grupo Gestor da escola o conjunto de atividades que precisam ser desempenhadas pelas escolas nas próximas semanas para a conclusão da etapa de Planejamento proposta no Circuito de Gestão.▪ Pactuar o cronograma e a data máxima para a conclusão da postagem do Plano de Ação no Sistema de Gestão de Projetos (Sigae)▪ Iniciar o exercício de Planejamento, segundo a metodologia do Circuito de Gestão.
	4 VT-4 Planejamento Grupo Gestor da escola	<ul style="list-style-type: none">▪ Esclarecer o que significa priorização e a lógica das cores (verde, amarela e vermelha) usada para os componentes do Ideb*.⁷⁰▪ Relacionar os problemas levantados pelo Grupo Gestor da escola com esses componentes.▪ Realizar o exercício completo de Planejamento, incluindo filtro de gerenciamento e mapa de ação, para uma causa relacionada a um componente do Ideb*.

⁷⁰ Como é necessária uma série histórica com dados anuais sobre o desempenho das escolas para uma maior precisão das projeções, o Instituto Unibanco desenvolveu um índice similar ao Ideb a ser apurado pelos estados em anos pares – ou seja, naqueles anos em que não há divulgação do Ideb por parte do Governo Federal. Esse índice foi nomeado Ideb* (lê-se “Ideb-estrela” – e é calculado com base em resultados de avaliações externas estaduais e do Censo Escolar.

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Reunião de Referência	Etapa e público-alvo	Conteúdo dos protocolos e objetivos
ESCOLAS	5 VT-5 Planejamento Grupo Gestor da escola	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar os mapas de ação elaborados pelo Grupo Gestor da escola antes da inserção no Sistema de Gestão de Projetos (Sigae). Introduzir o acesso ao sistema e fazer o registro de informações no Sistema de Gestão de Projetos (Sigae). Realizar o teste de consistência do Plano de Ação.
	6 VT-6 Execução Grupo Gestor da escola	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar e discutir com a escola o conjunto de tarefas que compõe essa etapa do Circuito de Gestão. Pactuar o novo cronograma de trabalho. Oferecer à escola uma primeira experiência de análise dos Indicadores Estruturantes⁷¹, explicando a lógica de coleta e quais gráficos serão gerados pelo sistema. Iniciar a metodologia de acompanhamento das ações do Plano por meio de um exercício.
	7 VT-7 Execução 1ª parte: Grupo Gestor da escola; 2ª parte: dupla gestora da escola.	<ul style="list-style-type: none"> Aprofundar a metodologia de acompanhamento do Plano de Ação, já apresentada em linhas gerais durante a primeira visita. Apresentar o ciclo de acompanhamento C – I – F (Construção coletiva informa a liderança – Conversas informais com o público-alvo informam a liderança – Feedback ao responsável pela ação) das ações, realizado pela utilização da metodologia de feedback.
	8 VT-8 Execução Grupo Gestor da escola	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar todas as informações sobre a execução do Plano de Ação da escola no Sistema de Gestão de Projetos (Sigae). Apresentar os gráficos e as informações que serão analisadas na próxima visita, esclarecendo que o acompanhamento desses gráficos (qualidade da execução e Indicadores Estruturantes) deve ser constante durante a Execução.
	9 N1 Avaliação de Resultados Grupo Gestor da escola	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar o funcionamento e a importância da Avaliação de Resultados no Circuito de Gestão. Avaliar o andamento dos processos cruciais do Circuito de Gestão no período. Localizar a posição da escola em um dos quatro quadrantes do painel de perfil das escolas do Jovem de Futuro (escolas em destaque, escolas em alinhamento e escolas em apoio intensivo) e identificar o conjunto de atividades executadas no período que resultaram nesse posicionamento da unidade escolar. Destacar os próximos passos do Circuito de Gestão: Reunião de Boas Práticas (RBP) e a etapa Correção de Rotas, especificando como a avaliação de resultados se conecta a elas, conferindo-lhes sentido. Analisar os resultados de desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Com os dados disponíveis, deve-se analisar o alcance ou não da meta no ano anterior e seu impacto nos trabalhos a serem executados na escola durante o ano corrente.

⁷¹ O Instituto Unibanco propõe três Indicadores Estruturantes. Dois deles incidem na taxa de aprovação da escola: percentual de frequência dos estudantes e percentual de quantidade de aulas dadas frente às aulas previstas. Esses dados deverão ser coletados e inseridos no Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (Sigae) semanalmente pelas escolas. O outro Indicador Estruturante deverá ser disponibilizado pela Secretaria de Educação: notas dos estudantes nas avaliações internas aplicadas pelas escolas.

Reunião de Referência	Etapa e público-alvo	Conteúdo dos protocolos e objetivos
ESCOLAS	10 RGI (RBP) Compartilhamento de Práticas Gestores das escolas da Regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar aos gestores escolares a oportunidade de compartilharem suas experiências de execução. ▪ Munir os gestores de insumos que os ajudem na melhoria de suas práticas cotidianas na escola. ▪ Estabelecer um fluxo de troca de informações e experiências. ▪ Destacar as próximas etapas do Circuito de Gestão, Correção de Rotas e continuidade da Execução em um novo ciclo, especificando como a Avaliação de Resultados se conecta a elas e lhes dá sentido.
	11 VT-9 Correção de Rotas Grupo Gestor da escola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar a Correção de Rotas como o momento para os ajustes do Plano de Ação. ▪ Consolidar os aprendizados adquiridos durante a execução do Circuito de Gestão, tanto internamente quanto os provenientes das discussões feitas na Reunião de Boas Práticas. ▪ Apresentar a estrutura das Ações de Redirecionamento e o objetivo de corrigir problemas com os processos cruciais do Circuito de Gestão. ▪ Revisar as ações do Plano de Ação sob a perspectiva das avaliações e reflexões feitas na avaliação de resultados e RBP, identificando quais precisam ser reformuladas, substituídas, complementadas ou quais componentes precisam de novas ações, sempre justificando, por meio de evidências, essas alterações. ▪ Orientar o Grupo Gestor da escola sobre como fazer as alterações no Plano de Ação.
REGIONAL	12 RT-1 Pactuação de Metas Profissionais da Regional envolvidos com o JF: gestor, supervisor pedagógico e ACG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espera-se que na RT1 a equipe responsável pelo JF na Regional se comprometa com o alcance da meta prevista e se aproprie do conteúdo sobre as etapas e interações do Circuito de Gestão entre as instâncias do sistema de ensino.
	13 RT-2 Planejamento Profissionais da Regional envolvidos com o JF: gestor, supervisor pedagógico e ACG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer as prioridades para a elaboração do Plano de Ação da Regional com base na análise dos componentes do Ideb e nas causas externas apontadas pelas escolas.

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Reunião de Referência	Etapa e público-alvo	Conteúdo dos protocolos e objetivos
REGIONAL 14 RT-3	Planejamento Profissionais da Regional envolvidos com o JF: gestor, supervisor pedagógico e ACG	<ul style="list-style-type: none"> Concluir a elaboração do Plano de Ação da Regional, no qual serão definidas as ações que nortearão sua atuação junto às escolas, para a implementação do Circuito de Gestão e o alcance das metas.
15 RT-4	Execução Profissionais da Regional envolvidos com o JF: gestor, supervisor pedagógico e ACG	<ul style="list-style-type: none"> Realizar eventuais ajustes no Plano de Ação da Regional conforme encaminhamentos combinados com a Secretaria na RGI-2. Realizar ou dar encaminhamento às comunicações decorrentes do Plano de Ação e organizar o desdobramento das tarefas com os responsáveis e as respectivas áreas envolvidas da Regional. Conhecer os Indicadores Estruturantes da Regional e da Secretaria e iniciar o monitoramento dos indicadores da Regional.
16 RT-5	Execução Profissionais da Regional envolvidos com o JF: gestor, supervisor pedagógico e ACG	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar cada escola em relação à execução dos Planos de Ação e aos resultados nos Indicadores Estruturantes da escola. Programar e planejar o Compartilhamento de Práticas com os gestores escolares. Validar as escolas em destaque que farão as apresentações no Compartilhamento de Práticas. Preparar a equipe de profissionais de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG) para realizar as reuniões N1 de avaliação de resultados com as escolas, munindo-a de informações provenientes dos objetivos citados anteriormente.
17 N2	Avaliação de Resultados Profissionais da Regional envolvidos com o JF: gestor, supervisor pedagógico e ACG	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhar a N1 realizada em cada escola. Avaliar o andamento das ações da Regional e das escolas. Resumir as principais realizações, questões e demandas a serem compartilhadas na N3 com a Secretaria para a composição do boletim informativo.
18 RT-6	Avaliação de Resultados Profissionais da Regional envolvidos com o JF: gestor, supervisor pedagógico e ACG	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhar o boletim informativo da Avaliação de Resultados, alinhando a comunicação a ser feita com as escolas. Preparar o Compartilhamento de Práticas dos Gestores das Escolas.

Reunião de Referência	Etapas e público-alvo	Conteúdo dos protocolos e objetivos
REGIONAL	19 RGI-4 (RBP) Compartilhamento de Práticas Profissionais da Regional envolvidos com o JF: gestor, supervisor pedagógico e ACG	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer a troca de experiências e aprendizados entre gestores de escolas. Explicar o boletim informativo da Avaliação de Resultados.
	20 RT-R7 Correção de Rotas Profissionais da Regional envolvidos com o JF: gestor, supervisor pedagógico e ACG	<ul style="list-style-type: none"> Reformular o Plano de Ação da Regional para o próximo ciclo de execução do Circuito de Gestão.
SECRETARIA	21 RT-S1 Pactuação de Metas Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Espera-se que na RT-S1 a equipe se comprometa com o alcance da meta do estado e se aproprie do conteúdo sobre as etapas e interações do Circuito de Gestão entre as instâncias do sistema de ensino.
	22 RGI-1 Pactuação de Metas Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria e suas Instâncias Regionais	<ul style="list-style-type: none"> Espera-se que na RGI-1 sejam discutidas, entre as equipes responsáveis pelo Jovem de Futuro da Secretaria e suas Instâncias Regionais, a situação da Rede e os desafios para o alcance das metas, levando em consideração os recursos necessários para dar continuidade à implementação do Circuito de Gestão.
	23 RT-S2 Planejamento Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer as prioridades para a elaboração do Plano de Ação da Secretaria com base na análise dos componentes do Ideb e nas causas externas apontadas pelas escolas.
	24 RT-S3 Planejamento Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Concluir a elaboração do Plano de Ação da Secretaria, no qual serão definidas ações para a Rede que nortearão sua atuação junto às Regionais e às Escolas Prioritárias, para a implementação do Circuito de Gestão e o alcance das metas.
	25 RGI-2 Planejamento Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria e suas Instâncias Regionais	<ul style="list-style-type: none"> Identificar convergências e oportunidades de colaboração nas ações definidas pela Secretaria e Instâncias Regionais, adequando os planos para possibilitar uma articulação que incida nos resultados de aprendizagem dos estudantes da Rede.

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Reunião de Referência	Etapa e público-alvo	Conteúdo dos protocolos e objetivos
SECRETARIA	26 RT-S4 Execução Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Realizar eventuais adequações no Plano de Ação da Secretaria conforme encaminhamentos combinados com as Regionais na RGI-2. Dar encaminhamento, conforme as comunicações decorrentes do Plano de Ação, e organizar a sequência de tarefas com os responsáveis e as respectivas áreas envolvidas da Secretaria.
	27 RT-S5 Avaliação de Resultados Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Apropriar-se das fontes de informação e dos instrumentos de avaliação a serem utilizados na N3 e na N4. Preparar a N3. Preparar a N4. Estruturar o boletim informativo a ser concluído na Reunião N4, para devolutiva da Avaliação de Resultados às Regionais e escolas.
	28 N3 (RGI-3) Avaliação de Resultados Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria e suas Instâncias Regionais	<ul style="list-style-type: none"> Compartilhar as informações da Reunião N2 realizada em cada Regional. Avaliar o andamento das ações da Secretaria, das Regionais e das escolas. Concluir a preparação da N4. Finalizar o boletim informativo a ser preenchido na N4, com a devolutiva da avaliação de resultados para Regionais e escolas.
	29 N4 Avaliação de Resultados Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria e Secretário de Educação	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar o andamento das ações da Secretaria e, de maneira agregada, das Regionais e das escolas. Completar o boletim informativo de devolutiva da avaliação de resultados para Regionais e escolas.
	30 RT-S6 Avaliação de Resultados Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar o boletim informativo da Avaliação de Resultados. Preparar o Compartilhamento de Práticas de gestores das Regionais.
	31 RGI-5 (RBP) Compartilhamento de Práticas Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria e suas Instâncias Regionais	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer a troca de experiências e aprendizados entre gestores Regionais. Explicar o boletim informativo da Avaliação de Resultados.
	32 RT-S7 Correção de Rotas Equipes responsáveis pelo JF na Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Reformular o Plano de Ação da Secretaria para o próximo ciclo de execução do Circuito de Gestão.

ANEXO 2 - FORMAÇÃO

Ações de Formação por ator e instância e carga horária

Tipo de Formação	Duração	Público-alvo
PRIMEIRO ANO		
1	▪ Oficinas presenciais sobre os protocolos do Circuito de Gestão ▪ 1º encontro – Metas e Planejamento	16 h ▪ Gestores da Secretaria ▪ Gestores das Regionais ▪ ACGs
2	▪ Oficinas presenciais sobre os protocolos do Circuito de Gestão ▪ 2º encontro – Planejamento e Execução	16 h ▪ Gestores da Secretaria ▪ Gestores das Regionais ▪ ACGs
3	▪ Oficinas presenciais sobre os protocolos do Circuito de Gestão ▪ 3º encontro – Avaliação de Resultados e Correção de Rotas	16 h ▪ Gestores da Secretaria ▪ Gestores das Regionais ▪ ACGs
4	▪ Curso EaD autoinstrucional sobre Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem ▪ Módulo 1 – Circuito de Gestão	40 h ▪ Gestores da Secretaria ▪ Gestores das Regionais ▪ ACGs ▪ Diretores Escolares ▪ Coordenadores Pedagógicos
5	▪ Curso EaD autoinstrucional sobre Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem ▪ Módulo 2 – Etapas do método	40 h ▪ Gestores da Secretaria ▪ Gestores das Regionais ▪ ACGs ▪ Diretores Escolares ▪ Coordenadores Pedagógicos
6	▪ Curso EaD autoinstrucional sobre Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem ▪ Módulo 3 – Priorização do pedagógico	40 h ▪ Gestores da Secretaria ▪ Gestores das Regionais ▪ ACGs ▪ Diretores Escolares ▪ Coordenadores Pedagógicos
7	▪ Formação presencial sobre o Circuito de Gestão	48 h ▪ Diretores Escolares ▪ Coordenadores Pedagógicos

	Tipo de Formação	Duração	Público-alvo
SEGUNDO ANO			
8	▪ Oficina presencial sobre o uso dos resultados das avaliações	24 h	▪ Gestores Regionais
9	▪ Oficina a distância sobre o uso dos resultados das avaliações	24 h	▪ Gestores Regionais
10	▪ Curso EaD sobre o uso de dados	(Ainda não foi a campo)	▪ Gestores Regionais
11	▪ Formação presencial sobre as devolutivas dos Planos de Ação	16 h	▪ Agentes do Circuito de Gestão (ACG)
12	▪ Formação a distância sobre as devolutivas dos Planos de Ação	40 h	▪ Agentes do Circuito de Gestão (ACG)
13	▪ Acompanhamento da formação do gestor escolar sobre os Planos de Ação	8 h	▪ Agentes do Circuito de Gestão (ACG)
14	▪ Formação presencial sobre os Planos de Ação	8 h	▪ Diretor Escolar
15	▪ Formação presencial sobre Devolutivas Pedagógicas	16 h	▪ Coordenador Pedagógico
16	▪ Formação a distância sobre Devolutivas Pedagógicas	40 h	▪ Coordenador Pedagógico
ENTRE O PRIMEIRO E TERCEIRO ANO DE IMPLEMENTAÇÃO			
17	▪ Formação de Formadores sobre Gestão Educacional para Resultados de Aprendizagem, Protocolos, Devolutivas de Plano de Ação e Devolutivas Pedagógicas	120 h	▪ Gestores da Secretaria

FORMAÇÃO – CARGA HORÁRIA POR ATOR

Ator	Presencial		A distância	Total
Gestores da Secretaria	168 h		120 h	288 h
Gestores das Regionais	72 h		144 h	216 h
ACGs	72 h		160 h	232 h
Diretores Escolares	56 h		120 h	176 h
Coordenadores Pedagógicos	64 h		160 h	224 h

Fonte: elaborado pelo Instituto Unibanco.

Programas que almejam grandes transformações estão sempre envoltos em um emaranhado de resultados de níveis distintos. Alguns surgem imediatamente após a implementação de ações, outros são intermediários e existem os finais. Entender como cada uma das práticas se insere dentro dessa complexa cadeia e de que forma contribuem para o objetivo final pretendido é parte fundamental do processo de amadurecimento de políticas com essa ambição.

A busca pelo avanço contínuo a partir do olhar atento às evidências sempre fez parte do Jovem de Futuro. Criado em 2007 e amplamente avaliado, o programa contribuiu significativamente para a melhoria da aprendizagem, aprovação e redução das desigualdades no ensino médio estadual, conforme detalhado no livro **Avaliação de Impacto em Educação**. Esse resultado é ainda mais expressivo considerando a evolução de um projeto piloto, implementado inicialmente em 197 escolas, para uma política de rede, tendo chegado em 2020 a 4.227 escolas em seis estados, tema da publicação **Gestão na Educação em Larga Escala**.

O presente livro completa a trilogia iniciada com as duas obras citadas. Depois de tratar do impacto do programa e de sua história, agora o objetivo é explicar os conceitos que orientam a prática, bem como a teoria de mudança que conecta ações, resultados intermediários e finais. São apresentados o funcionamento da terceira geração do programa e sua cadeia causal, buscando explicitar como os efeitos de gestão se propagam e possibilitam a transformação da educação.

ISBN: 978-65-87509-02-0

