



ROTEIRO DE ANÁLISE DE INDICADORES EDUCACIONAIS

Desempenho Escolar

ROTEIRO DE ANÁLISE DE INDICADORES EDUCACIONAIS

Apresentação

O Instituto Unibanco acredita que a utilização de indicadores educacionais para o desenvolvimento de análises e diagnósticos pode levar a resultados mais efetivos de aprendizagem, na medida em que o planejamento das ações da Secretaria de Educação é realizado com base em evidências.

Assim, o Instituto desenvolveu um conjunto de iniciativas de formação direta da equipe da Secretaria, dentre as quais os Roteiros de Análise de Indicadores Educacionais, voltados para o fortalecimento da competência analítica dos gestores.

O conteúdo dos Roteiros foi elaborado para guiar o leitor em uma análise orientada para a busca de diagnósticos de problemas educacionais com foco no Ensino Médio da rede pública. Para fazer bons diagnósticos, é preciso fazer perguntas claras e saber buscar, nos dados, as respostas. Cada Roteiro tem a estrutura baseada em temas e situações-problema com breves explicações conceituais sobre os indicadores educacionais selecionados, e será acompanhado de um sistema *on line* onde o leitor encontrará os indicadores apontados.

O objetivo é que a cultura de análise de dados seja despertada e que o profissional consiga utilizá-la em seu dia a dia, por meio da realização de diagnósticos educacionais.

ROTEIRO DE ANÁLISE DE INDICADORES EDUCACIONAIS

O Roteiro e a gestão educacional

Por que o Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais foi criado?

O Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais é uma ferramenta analítica de diagnóstico e acompanhamento de indicadores desenvolvida pelo Instituto Unibanco com base na ideia de que a informação é fundamental para dar suporte ao dia a dia da gestão educacional.

O Instituto Unibanco acredita que o desempenho escolar dos estudantes só melhora se tiver como base uma gestão forte. E uma gestão forte só é possível quando os atores conhecem bem a situação em que está a sua rede e aonde ela deve chegar. Ninguém entende melhor uma rede de ensino e sabe como melhorá-la do que os profissionais que já atuam nela.

Entretanto, não adianta apenas conhecer os dados: é preciso transformá-los em informação articulada com as ações desenvolvidas na rede. Não se trata de mais uma atividade ou de uma nova regra para a gestão. Trata-se de fornecer insumos para dar suporte às ações que já estão em vigência, diagnosticar elementos que podem servir de base para ações futuras e fazer com que o gestor se aproprie da informação existente sobre a sua rede.

Como o Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais será usado?

O Roteiro será usado em conjunto com um sistema de indicadores *on line*, como um guia analítico dos dados apresentados no sistema. Os sistemas permitem que sejam elaborados diagnósticos que qualificam os desafios das redes de ensino no que se refere à desigualdade racial, desigualdade de gênero, abandono e evasão escolar e aprendizagem dos alunos. A cada ano, novos temas serão incluídos. Com o Roteiro e as informações do sistema, os gestores poderão montar suas análises.

Como integrar o Roteiro às atividades diárias de gestão?

Uma dúvida recorrente é como incorporar uma nova ferramenta no dia a dia da gestão. Em meio a diferentes atividades, muitos profissionais consideram oneroso incorporar um novo elemento. Entretanto, o Roteiro não é uma nova atividade! Ao longo de um ano de trabalho, os gestores recebem diferentes solicitações de informações sobre o desempenho da sua rede de ensino: entrevistas, reuniões, palestras, planejamentos estratégicos, desenhos de ações etc. Nesses momentos, há uma mobilização das equipes para localizar dados, incorporá-los a relatórios, e quase nunca é possível localizar as informações em um único lugar. É comum ter um técnico que dá esse suporte ao profissional da Secretaria, uma equipe capaz de reunir esses dados. Mas, anualmente, novos dados surgem com novas demandas, e as equipes são dinâmicas, podendo ser reestruturadas. O conhecimento sobre um conjunto de dados pode se perder quando os membros deixam de participar de uma equipe.

O Roteiro cria um método organizado para essas demandas: os dados das principais fontes são atualizados anualmente. Os sistemas *on line* reúnem dados sobre diversos temas em um único local. A ferramenta disponibiliza uma estrutura analítica de modo a gerar uma narrativa. Logo, uma vez ao ano o gestor consultará os sistemas com base no Roteiro e atualizará sua narrativa. Isso pode ser feito com apoio de sua equipe ou não, e ainda garante a continuidade desse acompanhamento independentemente da troca de equipes.

Quem tem acesso ao Roteiro?

O Roteiro foi desenvolvido para um público muito específico para não ser apenas mais uma ferramenta, mas a ferramenta personalizada mais próxima dos gestores do Ensino Médio da rede estadual de ensino.

Sobre o Roteiro de Desempenho Escolar

Este Roteiro é uma ferramenta de apoio ao diagnóstico educacional da rede e de acompanhamento de indicadores desenvolvido pelo Instituto Unibanco para gestores das Secretarias de Educação e gestores e supervisores das Regionais de Ensino. Foi estruturado articulando resultados que permitem à rede gerar uma narrativa sobre a situação de seu estado, contribuindo assim para a tomada de decisões estratégicas da política educacional. Neste Roteiro, o tema é “Desempenho Escolar”.

O primeiro passo proposto é refletir sobre a situação atual da rede frente ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Entender a situação atual, a distância em relação à meta, a evolução histórica e a posição em relação aos demais estados brasileiros é fundamental para identificar como a política educacional da rede está caminhando em relação ao Brasil.

Com uma clara visão do panorama nacional, o passo seguinte é olhar especificamente para o Sistema de Avaliação Escolar Estadual, complementando a análise anterior. A Avaliação Estadual permite olhar para as diferenças existentes dentro do estado, uma vez que pode ser aferida por escola.

No terceiro passo, o leitor voltará sua atenção para as taxas de aprovação, reprovação, abandono e distorção, sendo estimulado a refletir como elas se relacionam com a evolução da aprendizagem dos alunos da sua rede. Ao final do Roteiro, apresenta-se o Ideb* (Ideb estrela): o Ideb do Ensino Médio da rede pública reconstruído para o estado com base na Avaliação Estadual e na taxa de aprovação dos estudantes, para permitir o acompanhamento do desempenho escolar de forma anual e por escola da rede, possibilitando a criação de metas estaduais anuais e ampliando o escopo analítico da Secretaria. A construção do Ideb* é uma inovação desenvolvida pelo Instituto Unibanco, validada por pesquisadores e amplamente utilizada pelos estados que já participaram de projetos do Instituto.

Para o Instituto Unibanco, o entendimento de indicadores educacionais é peça-chave para uma boa gestão. Esperamos que o uso desta ferramenta esclareça dúvidas dos gestores de Educação e oriente a interpretação da realidade local.

Ideb

QUAL O SEU DESEMPENHO NAS AVALIAÇÕES NACIONAIS?

1.1 Qual o resultado atual do Ideb?	15
a. Qual o nível atual do Ideb da rede e como ele é afetado pela nota padronizada e pelo indicador de rendimento?	15
b. Como está o Ideb do estado em relação à meta definida pelo Inep?	16
c. O desempenho dos anos finais do Ensino Fundamental no estado ajuda ou atrapalha o Ideb do Ensino Médio?	17
1.2 Qual o comportamento histórico do Ideb?	18
a. Em relação ao ano mais antigo, o Ideb melhorou?	18
b. Dividindo a evolução do Ideb em períodos, em qual deles se observa a melhor evolução?	19
c. A nota padronizada e o rendimento caminharam na mesma direção ao longo desses anos?	20
d. O histórico do Ideb dos anos finais do Ensino Fundamental contribuiu para a trajetória seguida pelo Ideb do Ensino Médio do estado?	21
1.3 Como está o Ideb do estado comparado ao cenário nacional?	22
a. Em qual posição do <i>ranking</i> o estado se encontra?	22
b. Como está o Ideb do estado e os seus componentes em relação à média do Brasil?	24

1.1

Qual o resultado atual do Ideb?

Conhecer o nível atual do Ideb e seus componentes é o primeiro passo para construir um diagnóstico educacional da rede. As etapas abaixo indicam um caminho para que os gestores aprofundem o entendimento desse indicador.

a

Qual o nível atual do Ideb da rede e como ele é afetado pela nota padronizada e pelo indicador de rendimento?

O Ideb é o principal índice nacional de qualidade da educação que permite comparar os estados. Combina um indicador de nota padronizada (N), que equivale ao nível de proficiência dos estudantes ao final do ciclo, e um indicador de rendimento escolar (P), formado pelas taxas de aprovação de cada ano ou série que compõem o ciclo.

	Nota média padronizada (N)	Indicador de Rendimento (P)	IDEB (N x P)	Meta do IDEB
Ensino Médio	4,24	0,82	3,46	3,90
Ensino Fundamental - Anos finais	4,97	0,84	4,18	4,50
Ensino Fundamental - Anos iniciais	5,74	0,92	5,30	5,00

É possível notar que, de acordo com a especificação do Ideb, a nota padronizada é corrigida pelo valor do indicador de rendimento. Se a rede tiver taxas de aprovação nas séries que compõem o ciclo iguais a 100%, nenhuma correção na nota padronizada será feita. Quanto mais perto de 1 for o indicador de rendimento, quase não haverá correção no indicador de nota padronizada. Assim, uma rede com nota padronizada igual a 8,00 e aprovação igual a 0,50 possui Ideb igual a 4,00.

Essa forma de construção do Ideb é para que a aprovação nas séries e a proficiência ao final do ciclo sejam conquistadas simultaneamente. Redes que reprovam muito durante o ciclo tendem a ter melhores estudantes na última série, o que torna alta a nota padronizada. Nesse caso, a nota padronizada alta será penalizada pela taxa de aprovação baixa. Por outro lado, redes que aprovam muito durante o ciclo tendem a ter estudantes com déficit de aprendizado na última série, o que reduz a nota padronizada. Portanto, a aprovação nas séries e a proficiência ao final do ciclo precisam ser conquistadas simultaneamente. Se houver uma conquista em detrimento da outra, o Ideb não vai melhorar.

Lembrando que o Ideb é composto pela nota padronizada e pelo indicador de rendimento, analise o que aconteceria com o Ideb se o indicador de rendimento aumentasse. Repita essa análise considerando que o indicador de rendimento reduziu.

Pontue as ações desenvolvidas pela Secretaria que resultaram em aumento da nota padronizada e aumento do indicador de rendimento.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o resultado atual do Ideb? > Atual.

b**Como está o Ideb do estado em relação à meta definida pelo Inep?**

Existem metas de Ideb diferenciadas para cada rede e etapa de ensino. Comparando o Ideb de um ano com a meta, pode-se compreender melhor onde está e aonde se deve chegar.

.....

	Nota média padronizada (N)	Indicador de Rendimento (P)	IDEB (N x P)	Meta do IDEB
Ensino Médio	4,24	0,82	3,46	3,90
Ensino Fundamental - Anos finais	4,97	0,84	4,18	4,50
Ensino Fundamental - Anos iniciais	5,74	0,92	5,30	5,00

A meta do Ideb é um ponto de referência importante. Superá-la não significa deixar de lado outros objetivos da gestão que afetam a qualidade da educação.

É possível notar que não existem metas específicas nem para a nota padronizada, nem para o indicador de rendimento. Cada rede terá um comportamento diferenciado dos componentes do Ideb de acordo com as características do estado.

Analise a posição do seu estado em relação à meta (abaixo da meta, na meta ou acima da meta). Caso esteja abaixo dela, calcule a distância que seu estado está da meta.

Identifique se é possível atingir a meta considerando as ações que são desenvolvidas hoje na rede. Se não for possível, destaque o principal desafio para alcançá-la.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o resultado atual do Ideb? > Atual.



O desempenho dos anos finais do Ensino Fundamental no estado ajuda ou atrapalha o Ideb do Ensino Médio?

O gestor do Ensino Médio também precisa estar atento ao que acontece ao final do Ensino Fundamental para entender a bagagem de conhecimento de seus futuros estudantes.

.....

	Nota média padronizada (N)	Indicador de Rendimento (P)	IDEB (N x P)	Meta do IDEB
Ensino Médio	4,24	0,82	3,46	3,90
Ensino Fundamental - Anos finais	4,97	0,84	4,18	4,50
Ensino Fundamental - Anos iniciais	5,74	0,92	5,30	5,00

Os estudantes que atualmente estão no final do Ensino Médio concluíram o Ensino Fundamental há pelo menos três anos. O Ensino Fundamental de hoje afetará os próximos Idebs de Ensino Médio.

Um nível de aprendizado abaixo da meta nos anos finais do Ensino Fundamental significa que o Ensino Médio receberá estudantes com aprendizado baixo.

Analise a situação atual dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental em relação à meta.

Considerando que o atual estudante dos anos finais do Ensino Fundamental pode ser o futuro estudante da sua rede no Ensino Médio, relacione as consequências que os resultados desses estudantes podem gerar futuramente para o Ensino Médio.

Refleta sobre o que você acha mais viável para o estado hoje: intervir no Fundamental ou remediar no início do Ensino Médio. Pontue os motivos da sua escolha.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o resultado atual do Ideb? > Atual.

.....

Esse foi o primeiro passo do nosso trabalho. Com isso, foi possível ter um retrato da situação atual da qualidade da educação de sua rede de ensino com base no Ideb e compreender sua posição atual em relação à meta estabelecida.

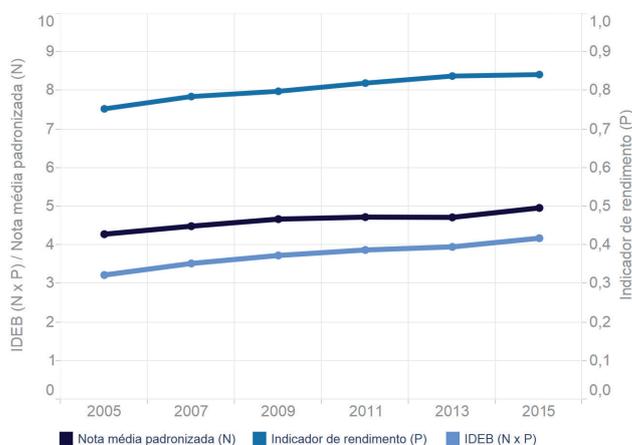
1.2

Qual o comportamento histórico do Ideb?

Analisar o comportamento histórico do Ideb permite saber se a qualidade da educação tem melhorado ou piorado.

a Em relação ao ano mais antigo, o Ideb melhorou?

O ano mais antigo para o qual se pode contar com informações sobre o Ideb é 2005. Além de saber se o Ideb melhorou ou piorou em relação ao ano mais recente, será fundamental investigar se o desempenho foi puxado pela nota padronizada, pelo indicador de rendimento ou por ambos.



Aqui há a oportunidade de comparar os valores dos componentes do Ideb recente com os de 2005, pois nem sempre eles caminham na mesma direção. É muito comum observar melhora no indicador de rendimento acompanhada por piora na nota padronizada e vice-versa.

Analise se o cenário nacional foi majoritariamente de melhora ou piora.

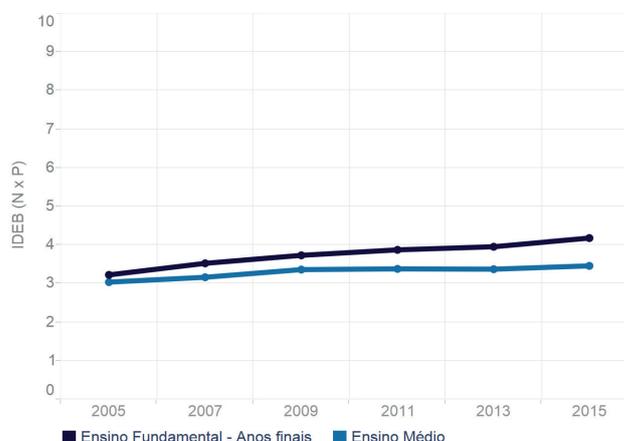
Relembre os principais acontecimentos educacionais do seu estado que podem ter interferido no resultado do Ideb ao longo dos anos. Destaque o quanto seu estado foi beneficiado ou prejudicado por esse cenário.

Considerando o cenário do seu estado: identifique se o componente do Ideb foi responsável por essa situação ou se ambos contribuíram.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o comportamento histórico do Ideb? > Histórico.

b**Dividindo a evolução do Ideb em períodos, em qual deles se observa a melhor evolução?**

O segundo passo é quebrar a evolução desde 2005 em períodos mais curtos e analisar o que ocorreu em cada um deles. Com isso, testa-se a consistência da melhora ou quão grave é um quadro de piora. A trajetória histórica é também uma boa medida da real capacidade de atingir as metas estabelecidas. Afinal, trajetórias muito erráticas reduzem as chances de sucesso.



Ao analisar o histórico do Ideb, deve-se atentar às características da trajetória do indicador: pode ser uma trajetória de melhora, com o Ideb sempre aumentando; de piora, com o Ideb sempre diminuindo; ou de instabilidade, com o Ideb oscilando entre períodos de melhora ou piora.

Embora a instabilidade de resultados possa vir da falta de continuidade de bons programas e ações, é igualmente possível que eventos externos, como crises econômicas, afetem a qualidade da educação.

Analise se trajetória do Ideb do seu estado foi de melhora, piora ou instabilidade. Identifique se algum componente foi responsável por essa trajetória ou se ambos contribuíram.

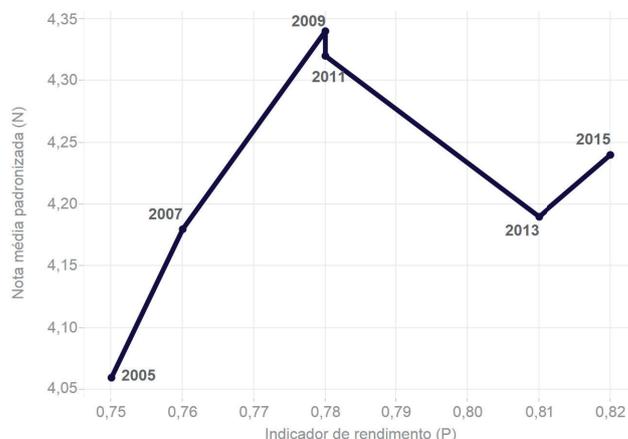
Identifique se, no período analisado, seu estado teve algum momento de melhora do Ideb. Relacione as ações realizadas nesse período que podem ter contribuído para esses resultados. Reflita se essas ações passadas ainda teriam algum resultado positivo caso fossem implantadas hoje.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o comportamento histórico do Ideb? > Histórico.



A nota padronizada e o rendimento caminharam na mesma direção ao longo desses anos?

Em cada um dos biênios considerados, o Ideb pode ter sido puxado na mesma direção por ambos os componentes ou pode ter sido puxado para direções opostas. Isso significa que o Ideb pode apresentar trajetória estável ou errática, igual ou diferente da verificada por seus componentes. Nesta etapa, será analisada como foi a evolução dos componentes do Ideb no estado.



Tendência histórica de melhora: cabe ao gestor promover ações que impulsionem mais esse crescimento.

Tendência histórica de piora: cabe ao gestor repensar a estrutura de todas as ações que vêm sendo desenvolvidas ao longo do tempo para reverter essa situação.

Tendência histórica de instabilidade: cabe ao gestor identificar os motivos dessa instabilidade e promover ações que resultem no crescimento estável do Ideb.

Observa-se que a instabilidade pode ser provocada pela diferença de tendência entre os componentes.

Veja se a trajetória dos componentes do Ideb do seu estado foi crescente, decrescente ou instável e se os componentes caminharam de forma semelhante.

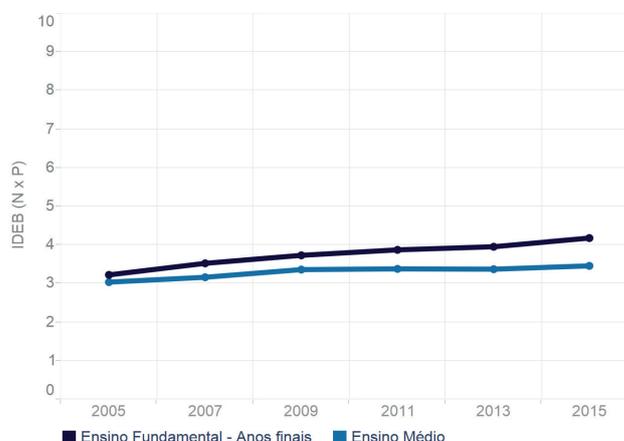
Analise se houve algum momento em que componentes do Ideb caminharam de forma semelhante e crescente. Descreva quais estratégias acertadas foram desenvolvidas nesse período.

Analise se algum elemento ou ação prejudicou o crescimento constante da nota padronizada e do indicador de rendimento e como isso pode ser evitado.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o comportamento histórico do Ideb? > Histórico.

d**O histórico do Ideb dos anos finais do Ensino Fundamental contribuiu para a trajetória seguida pelo Ideb do Ensino Médio do estado?**

Uma tendência de crescimento do Ideb dos anos finais do Ensino Fundamental de 2005 a 2014 pode indicar que os estudantes ingressaram no Ensino Médio com maior vantagem. Isso pode acontecer porque o aprendizado dos estudantes da rede em 2013 também foi influenciado pelo aprendizado que tiveram no passado. Espera-se que essa vantagem alcançada até 2014 no Ensino Fundamental tenha sido potencializada, levando também o Ideb do Ensino Médio a melhorar em 2015.



É importante avaliar o que aconteceu com o segundo segmento do Ensino Fundamental, pois esses estudantes são potenciais ingressantes no Ensino Médio do estado. É preciso lembrar que a melhora observada no segundo segmento do Ensino Fundamental deve demorar cerca de três anos para alcançar também o Ensino Médio.

Observe que melhorias no Ensino Fundamental até o ano mais recente sinalizam um possível bom cenário no Ensino Médio no futuro.

Analise como os Idebs mais antigos dos anos finais do Ensino Fundamental podem ter contribuído para o resultado do Ideb do Ensino Médio mais recente. Lembre-se: os estudantes que hoje estão no Ensino Médio da sua rede podem ter frequentado o Ensino Fundamental da rede pública.

Analise a tendência do Ideb dos anos finais do Ensino Fundamental até o ano mais recente e pontue quais são suas expectativas para o Ideb futuro do Ensino Médio da sua rede.

Levante ações que podem ser empreendidas no Ensino Médio para corrigir possíveis distorções de aprendizagem originadas no Ensino Fundamental.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o comportamento histórico do Ideb > Histórico.

Ao final desta etapa, temos um retrato da situação do Ideb da sua rede, sendo possível identificar seu posicionamento em relação à meta, sua evolução histórica e como seus futuros estudantes, que hoje estão nos anos finais do Fundamental, estão sendo preparados para ingressar no Ensino Médio. Com informação e reflexão, cria-se uma situação propícia para o desenho das novas ações.

1.3

Como está o Ideb do estado comparado ao cenário nacional?

Agora que o gestor já reavaliou seus resultados recentes e também a trajetória do Ideb e de seus componentes, o passo seguinte é situar a rede no cenário nacional.

a Em qual posição do ranking o estado se encontra?

A média brasileira é composta pela realidade de todos os estados. Para aproximar a análise da sua realidade local, o gestor pode comparar seu estado aos demais estados de sua região ou, ainda, a outros estados de sua escolha. Assim sendo, vamos avaliar sua posição no ranking dos estados para o Ideb do Ensino Médio do ano mais recente.

		Nota média padronizada (N)	Indicador de rendimento (P)	IDEB (N x P)
1.	Santa Catarina	5,53	0,89	4,89
2.	São Paulo	5,06	0,93	4,69
3.	Goiás	5,17	0,90	4,65
4.	Minas Gerais	5,25	0,87	4,57
5.	Ceará	5,09	0,89	4,54
6.	Mato Grosso	4,71	0,95	4,45
7.	Acre	4,90	0,90	4,41
8.	Paraná	5,08	0,85	4,34
9.	Mato Grosso do Sul	5,36	0,81	4,33
10.	Amazonas	4,88	0,87	4,24
11.	Rio Grande do Sul	5,19	0,80	4,16
12.	Espírito Santo	5,09	0,80	4,09
13.	Rondônia	5,08	0,80	4,07
14.	Distrito Federal	5,10	0,79	4,01
15.	Rio de Janeiro	4,92	0,81	4,00
16.	Tocantins	4,76	0,84	3,98
17.	Piauí	4,72	0,82	3,89
18.	Pernambuco	4,68	0,82	3,83
19.	Roraima	4,49	0,82	3,71
20.	Maranhão	4,38	0,84	3,66
21.	Pará	4,56	0,79	3,58
22.	Amapá	4,34	0,80	3,47
23.	Paraíba	4,49	0,77	3,47
24.	Bahia	4,56	0,74	3,37
25.	Rio Grande do Norte	4,62	0,73	3,37
26.	Alagoas	4,36	0,73	3,19
27.	Sergipe	4,64	0,66	3,05

■ Quintil 1 ■ Quintil 2 ■ Quintil 3 ■ Quintil 4 ■ Quintil 5

O gestor pode comparar a situação da sua rede à situação dos demais estados não só em termos do Ideb, mas também avaliando a nota padronizada e o indicador de rendimento. A explicação do que diferencia o Ideb do seu estado em relação ao de outras redes pode estar em apenas um dos componentes ou em ambos.

Procure no mapa e no *ranking* diferentes estados para comparação: estados da mesma região, estados que fazem limite, estados com população parecida, entre outros, e identifique sua posição comparada a esses estados.

No mapa, localize os demais estados da sua região e os estados que fazem limite com o seu. Veja algum estado que se destaca. Reflita sobre as características dos estados que possuem resultados semelhantes.

Localize a posição do seu estado no *ranking* do Ideb do Ensino Médio do ano mais recente e avalie se sua posição está de acordo com o esperado e por quê.

Selecione um período mais antigo e veja se a posição do seu estado no *ranking* era melhor ou pior. Pense sobre o que mudou em termos de ações e estratégias educacionais para que o estado passasse da situação anterior para a atual, pontuando esses elementos.

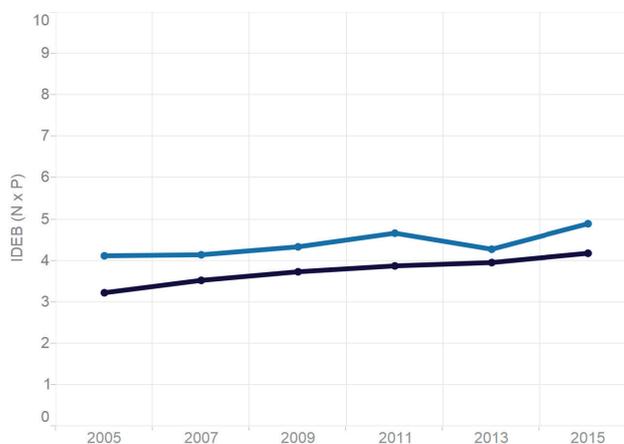
Investigue mais a fundo as ações e estratégias educacionais dos estados que lideram o *ranking*. Identifique o que eles têm realizado que pode ser adaptado e implementado na sua rede.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como está o Ideb do estado comparado ao cenário nacional? > Mapa.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como está o Ideb do estado comparado ao cenário nacional? > Ranking.

b**Como está o Ideb do estado e os seus componentes em relação à média do Brasil?**

Para afirmar que o Ideb de um estado é alto ou baixo, é preciso contar com parâmetros de comparação. Uma das formas de fazer isso é comparar ele com o do Brasil. Se ele estiver acima da média nacional, diremos que o Ideb é alto. Da mesma forma, se estiver abaixo da média nacional, seu Ideb será considerado baixo. O mesmo pode ser dito dos componentes do Ideb.



Com as informações disponibilizadas, é possível verificar não apenas se o nível atual do Ideb do Ensino Médio da rede é alto ou baixo, mas se sua trajetória histórica segue ou não a tendência brasileira. Se não segue, será importante saber se ela é melhor ou pior.

Um segundo exercício analítico é comparar o estado com outros estados ao longo dos anos. Isso traz uma percepção histórica do que os outros estados enfrentaram em sua trajetória.

Analise se ao longo dos últimos anos o cenário nacional foi majoritariamente de melhora ou de piora e o quanto o estado foi beneficiado ou prejudicado por esse cenário.

Veja se o Ideb do seu estado e seus componentes caminharam de forma semelhante ao do Brasil. Pontue se há alguma estratégia nacional que o estado adotou para melhorar o Ideb.

Aproveite a reflexão feita sobre os estados no *ranking* e no mapa e analise a trajetória do seu estado comparada a de outros. Verifique se historicamente esses estados sempre se comportaram da mesma maneira ou se houve algum período de maior destaque.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como está o Ideb do estado comparado ao cenário nacional? > Compare histórico.

Chegamos ao final do Roteiro sobre o Ideb. Agora temos um panorama sobre a situação do indicador, a distância em relação à meta, sua evolução e de seus componentes e como está o cenário da rede em relação ao nacional. Com base nisso e nas suas conclusões, podemos traçar estratégias para melhorar o aprendizado. Não se esqueça de montar uma apresentação com suas principais conclusões.

Avaliação Estadual

QUAL O DESEMPENHO INTERNO DA REDE?

2.1 Qual a situação atual da rede na Avaliação Estadual?	27
a. Qual o nível de participação dos estudantes da rede na Avaliação Estadual?	27
b. Qual a nota da rede e qual parcela dos estudantes se encontra com nota dentro do esperado?	28
2.2 Qual o comportamento histórico da Avaliação Estadual?	29
a. A nota de cada disciplina e a participação nas provas melhoraram ao longo dos anos?	29
b. Os padrões de desempenho têm melhorado?	31
2.3 Como o desempenho na Avaliação Estadual se diferencia internamente na rede?	33
a. Quais municípios do seu estado possuem as melhores e piores notas e participação de estudantes?	33
b. Quais municípios do estado possuem mais estudantes com desempenho Dentro do Esperado e quais possuem mais estudantes com desempenho Abaixo do Esperado?	35
2.4 Quais tipos de escola apresentam melhores e piores resultados na Avaliação Estadual?	36
a. As características das escolas trazem resultados diferenciados para a rede?	36

2.1

Qual a situação atual da rede na Avaliação Estadual?

Apesar de o Ideb ser o principal índice para acompanhamento do aprendizado dos estudantes do Ensino Médio, ele possui limitações. Por ser um índice amostral, o Ideb só permite que o gestor tenha acesso aos resultados médios de seu estado. Além disso, o índice só é calculado a cada dois anos. Para olhar para a realidade interna de seu estado e acompanhar anualmente o aprendizado dos estudantes, o gestor precisa de uma nova fonte de dados: a Avaliação Estadual. Ela fornece um panorama detalhado do desempenho da rede anualmente e de forma desagregada, para diferentes grupos de escolas e municípios.



Qual o nível de participação dos estudantes da rede na Avaliação Estadual?

A Avaliação Estadual é um programa desenvolvido para acompanhar anualmente o aprendizado dos estudantes do Ensino Fundamental e Médio.

	Língua Portuguesa	Matemática
Percentual de participação	100,0%	100,0%
Proficiência média	253,2	255,6

Para analisar os resultados, o gestor deve estar sempre atento à taxa de participação dos estudantes nas provas, pois a presença dos estudantes é determinante para o resultado da rede.

Não há uma taxa de participação mínima, mas taxas muito baixas, inferiores a 70%, por exemplo, merecem atenção especial.

Refleta sobre o que os estudantes da sua rede pensam sobre as avaliações externas e se há envolvimento com os resultados. Pontue quais ações são realizadas para mantê-los constantemente informados sobre o desempenho escolar.

Descreva o que fazer para aumentar a participação dos estudantes nas avaliações externas.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Avaliação Estadual > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual a situação atual da rede na Avaliação Estadual? > Atual.

b**Qual a nota da rede e qual parcela dos estudantes se encontra com nota dentro do esperado?**

As disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática serão nosso foco de análise. Elas são as disciplinas tradicionalmente usadas nacional e internacionalmente para definição de metas de aprendizagem e são comuns às diferentes etapas de ensino.

	Abaixo do básico Até 225	Básico Acima de 225 a 275	Adequado Acima de 275 a 325	Avançado Acima de 325
Língua Portuguesa	39,8%	34,1%	21,6%	4,6%
	Abaixo do básico Até 250	Básico Acima de 250 a 300	Adequado Acima de 300 a 350	Avançado Acima de 350
Matemática	59,6%	29,3%	9,4%	1,7%

As escalas das provas de Língua Portuguesa e Matemática são semelhantes, mas as notas devem ser analisadas separadamente, porque a pontuação e os níveis de aprendizado são construídos de forma diferenciada para cada disciplina.

O desempenho médio é um resultado importante, mas apenas essa informação não é suficiente para avaliar as dificuldades e os desafios existentes na rede. A porcentagem de estudantes em cada padrão de desempenho é essencial para essa avaliação.

Considera-se que o nível de aprendizado Abaixo do Esperado é a soma dos padrões de desempenho Abaixo do Básico e Básico. Já o nível de aprendizado Dentro do Esperado é a soma dos padrões Adequado e Avançado.

Considerando dois municípios com 70% de estudantes com aprendizado Abaixo do Esperado. O município A possui 60% dos estudantes no Padrão 1 e 10% no Padrão 2. O município B possui 10% dos estudantes no Padrão 1 e 60% dos estudantes no Padrão 2. O município A precisará de muito mais esforço para levar todos os estudantes aos padrões mais elevados (Padrões 3 e 4).

Identifique a nota média da sua rede em cada disciplina e analise se a proficiência se encontra dentro do esperado.

Pontue as estratégias que têm sido adotadas para aumentar a porcentagem de alunos com desempenho dentro do esperado.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Avaliação Estadual > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual a situação atual da rede na Avaliação Estadual? > Atual.

Com o retrato da situação atual, conhecemos o tamanho do desafio que temos pela frente e conseguimos mensurar o esforço necessário tanto para ajudar os estudantes que estão com nível de aprendizado Abaixo do Esperado quanto para acompanhar aqueles que já atingiram o nível esperado, para que eles não retrocedam.

2.2

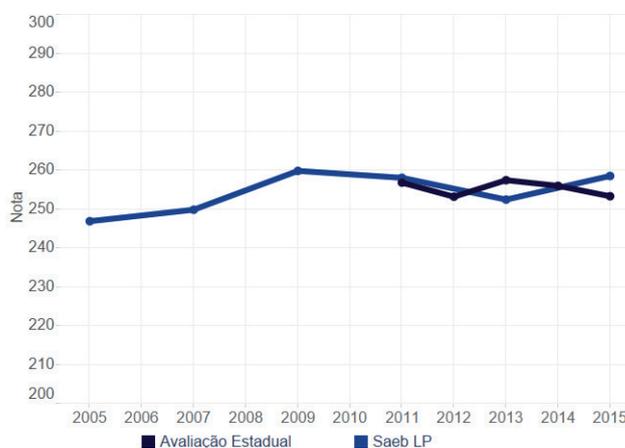
Qual o comportamento histórico da Avaliação Estadual?

Agora que já se conhece o retrato da avaliação interna da rede no último ano, é importante saber como o desempenho, a participação e a porcentagem de estudantes em cada padrão de desempenho têm se comportado ao longo dos anos. Dessa forma, o gestor pode compreender onde estava e para onde está caminhando.



A nota de cada disciplina e a participação nas provas melhoraram ao longo dos anos?

A evolução do desempenho e da participação é reflexo das ações adotadas ao longo dos anos. Identificar o que estava sendo feito em cada momento e analisar essas informações junto com os resultados da Avaliação Estadual darão ao gestor uma visão ampla do desempenho interno da sua rede.



Espera-se que a evolução do desempenho tenha uma tendência crescente e a participação esteja sempre caminhando para os 100%. Uma queda na participação é sinal de alerta, porque pode prejudicar a análise da evolução da nota.

Aproveite a reflexão para analisar o comportamento da rede na avaliação do Saeb. Como as escalas das provas de cada disciplina são comparáveis, espera-se que a tendência nas Avaliações Estaduais e no Saeb sejam semelhantes.

A Meta 3 do Compromisso Todos Pela Educação é ter todos os estudantes com aprendizado adequado na avaliação do Saeb. Até 2022, 70% ou mais dos estudantes deverão estar no nível Adequado (acima de 300 pontos para Língua Portuguesa e acima de 350 pontos para Matemática).

Veja se trajetória da participação e da proficiência na Avaliação Estadual foi suficiente para fazer seu estado mudar de nível no padrão de desempenho e o que levou a esse cenário. Reflita se essa mudança era esperada.

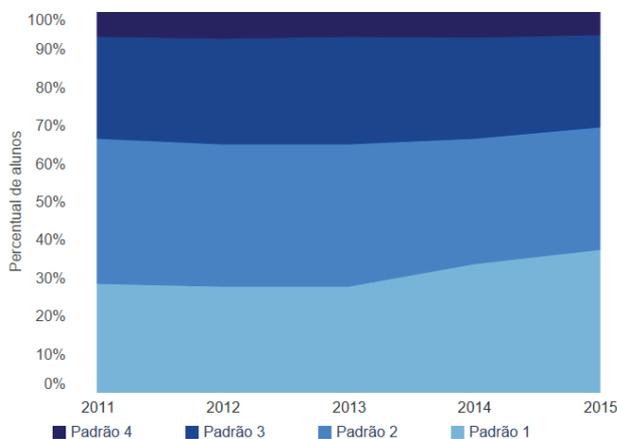
Analise se a Avaliação Estadual possui resultados semelhantes aos do Saeb e verifique o que explica as possíveis diferenças entre os resultados da Avaliação Estadual e do Saeb.

Verifique se o comportamento histórico dos resultados se diferencia por disciplina. Pontue quais ações foram realizadas em cada período analisado que justifiquem esses resultados.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Avaliação Estadual > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o comportamento histórico na Avaliação Estadual? > Histórico.

b Os padrões de desempenho têm melhorado?

Agora, o foco será a análise da evolução da porcentagem de estudantes com desempenho Dentro do Esperado e Abaixo do Esperado, pois essa evolução é essencial para o gestor pensar na política educacional da sua rede.



O desempenho Dentro do Esperado é formado pelos padrões mais elevados (Padrões 3 e 4). Ele é um sinal verde indicando que se caminha na direção correta. O gestor deve observar as ações que podem estar trazendo esse resultado positivo.

O Padrão 2 já faz parte de um cenário de aprendizado Abaixo do Esperado e é um sinal amarelo para a gestão. Com ações positivas, esse grupo pode melhorar e migrar para o Padrão 3.

O Padrão 1 é o pior grupo da escala de desempenho. Faz parte de um cenário de aprendizado Abaixo do Esperado e é um sinal vermelho para a gestão.

Se o Padrão 2 aumentou, isso pode ser tanto porque os estudantes do Padrão 1 melhoraram quanto porque os estudantes do Padrão 3 pioraram. Se o Padrão 2 diminuiu, isso pode ser tanto porque seus estudantes migraram para o Padrão 1 quanto porque seus estudantes migraram para o Padrão 3.

A gestão deve trabalhar no sentido de reduzir ano a ano a porcentagem de estudantes no Padrão 1, com o objetivo de se aproximar do 0%.

Fatores que podem influenciar o desempenho dos estudantes: ambiente escolar, relação com docentes, currículo, ambiente familiar, ambiente socioeconômico.

Veja se sua rede está se aproximando de 0% de estudantes no Padrão 1. Levante quais ações poderiam ser feitas para melhorar esses resultados.

Identifique o período em que houve maior concentração de estudantes nos padrões de desempenho mais elevados. Reflita sobre as ações educacionais do período e se elas podem ser implantadas no momento atual.

Analise se o histórico do padrão de desempenho está dentro do que se esperava.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Avaliação Estadual > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o comportamento histórico na Avaliação Estadual? > Histórico.

Nesta etapa, já somos capazes de entender os avanços e os problemas de aprendizado dos últimos anos, pontuando elementos positivos e negativos da gestão que podem interferir nesses resultados.

2.3

Como o desempenho na Avaliação Estadual se diferencia internamente na rede?

Chegou o momento de colocar uma lupa em direção à rede para identificar quais municípios do estado se destacam com melhores e piores níveis de aprendizado.

a

Quais municípios do seu estado possuem as melhores e piores notas e participação de estudantes?

Olhar para dentro da própria rede é uma tarefa simples e que pode trazer novas soluções para os gestores dos municípios.

		Percentual de participação
1	Uirapuru	100,0%
2	Aparecida do Rio Doce	100,0%
3	Flores do Piauí	100,0%
4	Floresta do Piauí	100,0%
5	Damianópolis	100,0%
6	Cachoeira de Goiás	100,0%
7	Palestina de Goiás	100,0%
8	Marcos Parente	100,0%
9	São João da Paraúna	100,0%
10	Itaguaru	100,0%

Deve-se sempre seguir alguns passos para comparar os municípios do estado. É preciso ainda relacionar a porcentagem de estudantes em cada padrão de desempenho entre as disciplinas.

Associar a estratégia de intervenção da gestão a um conjunto de municípios com características semelhantes pode facilitar as ações. Os grupos de municípios podem ser identificados: por Regional de Educação, por região geográfica, região metropolitana etc.

Outra forma de olhar os resultados é por meio do *ranking*. A distância no *ranking* entre os municípios que fazem parte de um mesmo grupo é importante para entender a heterogeneidade que pode existir dentro dele.

Importante: os estados parceiros do Instituto Unibanco no projeto Jovem de Futuro possuem essas informações também disponíveis para as Regionais de Ensino.

Com base no mapa e no *ranking*, analise se a participação e a nota se diferenciam entre os municípios da rede. Veja se há algum município que se destaca positivamente ou negativamente e pontue os elementos que podem ter influenciado esse resultado.

Analise se é possível identificar algum padrão: concentração de melhores ou piores resultados em alguma região do estado ou se os municípios com resultados semelhantes possuem características semelhantes.

Pontue ações que podem ser implementadas para elevar a porcentagem de estudantes nos níveis mais elevados de desempenho.

Verifique se seu estado possui essas informações por Regional de Ensino e veja se há relação entre os resultados analisados e a composição de escolas e municípios de cada Regional.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Avaliação Estadual > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como o desempenho na Avaliação Estadual se diferencia internamente na rede? > Mapa.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Avaliação Estadual > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como o desempenho na Avaliação Estadual se diferencia internamente na rede? > Ranking.

b**Quais municípios do estado possuem mais estudantes com desempenho Dentro do Esperado e quais possuem mais estudantes com desempenho Abaixo do Esperado?**

Enquanto o NSE (Nível Socio-econômico da Escola) e o ICG (Índice de Complexidade da Gestão) demonstram diferentes contextos escolares para o abandono, a idade em que o aluno abandona a escola pode auxiliar o gestor a traçar o perfil desse estudante.



Ao comparar a evolução da participação e da nota entre municípios, é preciso refletir sobre as semelhanças e diferenças entre eles. Identificar quais ações estavam em vigência é importante para qualificar essa evolução.

Outra questão importante é identificar se a evolução das notas dos municípios comparados está melhorando seu padrão de desempenho.

Analise se o padrão de desempenho se diferencia entre municípios comparados. Veja se a trajetória histórica de cada um está de acordo com o esperado.

Destaque períodos de melhora e de piora e reflita sobre ações locais que podem ter influenciado esse cenário.

Verifique se seu estado possui essas informações por Regional de Ensino e veja se há relação entre os resultados analisados e a composição de escolas e municípios de cada Regional.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Seleccione um tema: Avaliação Estadual > Escolha o ano: seleccione o ano de interesse > Como o desempenho na Avaliação Estadual se diferencia internamente na rede? > Compare histórico.

Vimos que ações de gestão implantadas em uma rede de ensino podem ter diferentes reflexos sobre a evolução das notas da Avaliação Estadual, pois cada município tem elementos de sua realidade local que podem potencializar ou reduzir os efeitos de uma política estadual. Boas práticas e colaboração entre municípios podem ser incentivadas e acompanhadas pelo gestor.

2.4

Quais tipos de escola apresentam melhores e piores resultados na Avaliação Estadual?

Assim como a gestão estadual pode ter diferentes reflexos sobre o desempenho dos estudantes de acordo com o município, suas ações também podem ser influenciadas por características das escolas, como tamanho, área, tipos de oferta de ensino etc.

a As características das escolas trazem resultados diferenciados para a rede?

Na caracterização do desempenho e da participação não existem características positivas ou negativas, mas elas são importantes para o gestor traçar suas ações.

	Número de escolas	Proficiência média
0 a 30 estudantes	2	256,2
31 a 50 estudantes	16	263,0
51 a 70 estudantes	38	261,7
71 a 100 estudantes	76	249,5
101 a 200 estudantes	388	251,3
201 a 500 estudantes	1.250	254,4
Mais de 500 estudantes	2.170	254,5

O tamanho da escola é calculado com base na quantidade de estudantes matriculados que ela possui. Uma escola maior pode ter melhor infraestrutura, uma escola menor pode ter uma melhor relação professor-aluno.

A diferença entre o desempenho e a participação nas áreas rural e urbana pode estar associada às diferenças socioeconômicas dessas áreas ou à distância das escolas, por exemplo.

Entre as Regionais de Ensino, é importante estar atento a quais municípios fazem parte de cada uma. Deve ser lembrado que elas são um importante canal de intervenção da gestão educacional, por estarem mais próximas da realidade das escolas.

A oferta de EJA, de período noturno e de jornada diferenciada estão associadas a escolas que passam mais tempo em funcionamento. Esteja atento se essa é uma característica que pode melhorar ou prejudicar os resultados.

As jornadas escolares podem ser classificadas em três grupos: normal (até cinco horas), ampliada (de cinco a sete horas) ou integral (sete horas ou mais).

A oferta de outras etapas de ensino – Fundamental, Médio ou Técnico – traz a possibilidade da continuidade dos estudos dos estudantes dentro de uma mesma escola. A oferta exclusiva do Ensino Médio pode tornar a aprendizagem mais focada, com todos os equipamentos e profissionais voltados para essa etapa.

O perfil da gestão escolar e o entorno da escola são elementos que também interferem nos resultados dos estudantes. O NSE é um indicador que tem como objetivo definir o Nível Socioeconômico da Escola com base nas características do padrão de vida dos alunos (posse de bens domésticos, renda, contratação de serviços e nível de escolaridade dos pais). Quanto maior o NSE, melhores as condições socioeconômicas.

O ICG (Índice de Complexidade da Gestão) é um indicador que mede o nível de complexidade de gestão das escolas de acordo com quatro características: porte da escola, número de turnos e diferentes etapas de ensino ofertadas. Quanto maior o ICG, mais complexa é a gestão.

Para cada característica disponível, identifique se os melhores ou piores resultados podem ser associados a alguma característica da Regional.

Consolide as características que mais se destacaram para sua rede e trace estratégias de boas práticas colaborativas entre os diferentes grupos que podem ser adotadas.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Avaliação Estadual > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Quais tipos de escola apresentam melhores e piores resultados na Avaliação Estadual? > Compare características.

Ao finalizar a Avaliação Estadual, somos capazes de entender o comportamento do desempenho e da participação, a diferença existente entre os municípios e entre as características das escolas. As análises nos auxiliam a compreender onde estávamos e para onde estamos caminhando, podendo, assim, fundamentar melhor nossas ações.

Rendimento e atraso

COMO O FLUXO E O ATRASO ESCOLAR PODEM AFETAR SEU DESEMPENHO?

3.1 Qual o resultado atual dos indicadores de fluxo e atraso escolar?	41
a. Qual o nível das taxas de rendimento de cada série do Ensino Médio da rede?	41
b. Qual o nível da taxa de distorção de cada série do Ensino Médio da rede?	43
c. O rendimento e o atraso dos anos finais do Ensino Fundamental podem interferir no rendimento e no atraso do Ensino Médio?	44
3.2 Como vêm evoluindo as taxas de rendimento e distorção nos últimos anos?	45
a. Como se comportou a evolução das taxas por série?	45
b. A evolução do rendimento e do atraso dos anos finais do Ensino Fundamental contribuíram para esse resultado?	46
3.3 Como o rendimento e o atraso se diferenciam nas regiões?	47
a. Como estão as taxas da rede em relação às taxas dos demais estados e à média nacional?	47
b. Quais municípios e regiões do estado possuem as melhores e piores taxas?	49
3.4 Que tipos de escola apresentam as melhores e as piores taxas?	50
a. Quais grupos de escolas concentram as melhores e as piores taxas?	50

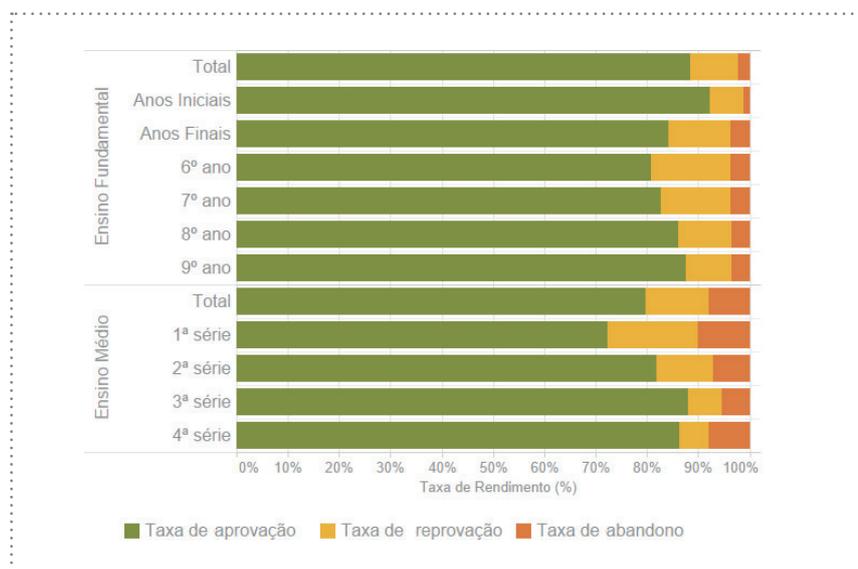
3.1

Qual o resultado atual dos indicadores de fluxo e atraso escolar?

Até o momento, foram analisados os resultados de desempenho educacional e foi visto que eles são reflexo das ações adotadas ao longo dos anos. Nesta etapa, será analisado como o rendimento e o atraso podem interferir nos resultados de cada série.

a Qual o nível das taxas de rendimento de cada série do Ensino Médio da rede?

Acompanhar as taxas de rendimento – aprovação, reprovação e abandono – ao longo do Ensino Médio auxilia o gestor no desenho de ações preventivas e focalizadas em cada série contra o baixo desempenho da rede.



A taxa de aprovação indica a proporção de estudantes que concluíram com sucesso sua série ao final do ano letivo. Ela deve ser sempre elevada e caminhar junto com um bom aprendizado, pois esses elementos interferem no desempenho geral da rede medido pelo Ideb.

A taxa de reprovação indica a proporção de estudantes que não concluíram com sucesso sua série ao final do ano letivo e por isso não passarão para a série seguinte. Esses estudantes precisam ser acompanhados de perto, porque sua atual reprovação pode resultar em uma mudança de postura ou em um futuro abandono.

A taxa de abandono indica a proporção de estudantes que abandonaram sua série antes da conclusão do ano letivo. Esse é o ponto mais crítico para a gestão, porque significa que os estudantes não fazem mais parte do sistema de ensino naquele ano e podem não retornar no ano seguinte. As ações da gestão devem ser voltadas para evitar o abandono.

É importante lembrar que as informações da 4ª série do Ensino Médio referem-se ao Ensino Técnico Integrado ao Médio.

A soma das taxas de aprovação, reprovação e abandono é igual a 100%. Aumentar uma dessas taxas significa reduzir as demais em igual proporção.

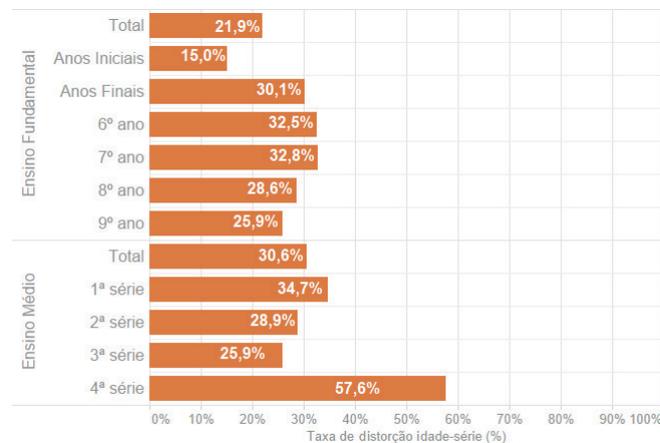
Análise os resultados de rendimento por série. Pode-se considerar que eles estão dentro do esperado? Aponte quais podem melhorar e se atualmente há alguma ação que resulte na melhoria desses indicadores.

Pontue as estratégias que podem ser adotadas para reduzir o abandono ao longo do ensino. Lembre-se de que a aprovação e a reprovação refletem o rendimento dos estudantes que ainda estão no sistema. O abandono, por sua vez, resulta em um estudante que deixou o sistema de ensino.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o resultado atual dos indicadores de fluxo e atraso escolar? > Atual.

b**Qual o nível da taxa de distorção de cada série do Ensino Médio da rede?**

A taxa de distorção idade-série, assim como as taxas de rendimento, pode ser acompanhada para cada série do Ensino Médio. Ela traz um retrato do atraso escolar acumulado, consequência de abandonos e reprovações ocorridas ao longo da vida escolar.



A taxa de distorção idade-série indica a proporção de estudantes que se encontra com dois anos ou mais de atraso escolar. Esse grupo merece atenção especial do gestor: apesar de estarem atrasados, esses estudantes ainda estão matriculados, e as ações corretas podem incentivá-los a permanecer estudando.

A distorção reflete também a reprovação acumulada de séries anteriores: na medida em que os estudantes são reprovados, eles passam a não frequentar a série na idade correta. Maiores taxas de reprovação em cada série podem levar a maiores taxas de distorção nas séries seguintes.

Se a taxa de distorção idade-série da 1ª série do Ensino Médio é de 50%, isso significa que metade dos estudantes têm idade superior à adequada para frequentar essa série. Isto é, têm pelo menos dois anos a mais que a idade ideal para frequentar essa série.

A idade correta para frequentar a 1ª série do Ensino Médio, por exemplo, é 15 anos. Os estudantes com 17 anos ou mais matriculados nela possuem distorção idade-série.

Conhecendo a situação da sua rede, analise a distorção para cada série e reflita se esses resultados estão dentro do esperado. Pontue as ações que estão sendo realizadas pela Secretaria para melhorar esses indicadores.

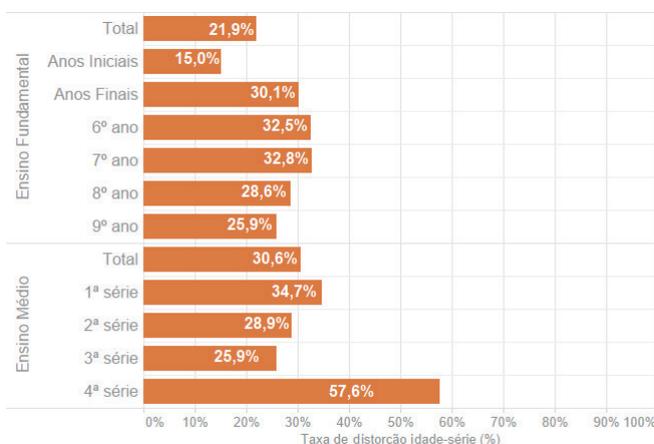
Descreva as estratégias que podem ser adotadas para reduzir a distorção ao longo do Ensino Médio.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o resultado atual dos indicadores de fluxo e atraso escolar? > Atual.

C

O rendimento e o atraso dos anos finais do Ensino Fundamental podem interferir no rendimento e no atraso do Ensino Médio?

O rendimento e o atraso do Ensino Médio podem ser diretamente afetados por esses indicadores no Ensino Fundamental. O gestor precisa estar atento aos indicadores de seus futuros estudantes.



É possível notar que, se o estudante abandonou ou foi reprovado em alguma série do Ensino Fundamental e retornou alguns anos depois, isso necessariamente gerará uma distorção idade-série nos anos seguintes. Assim, ao olhar para o Ensino Fundamental, deve-se focar nos problemas que podem estar associados à reprovação, ao abandono e à distorção.

O gestor deve estar atento aos anos de transição das etapas de ensino: elas costumam ser áreas mais sensíveis à reprovação e ao abandono.

Veja se há alguma etapa ou série/ano específico em que os problemas de atraso e rendimento escolar se concentram. Reflita se há alguma estratégia para melhorar esses resultados. Se sim, pontue os principais elementos.

Identifique se os períodos de transição entre as etapas de ensino merecem maior atenção da Secretaria por apresentarem maior reprovação, abandono ou distorção. Verifique se é necessário criar alguma estratégia diferenciada para esses casos.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o resultado atual dos indicadores de fluxo e atraso escolar? > Atual.

Com esta análise, possuímos insumos detalhados para traçar um panorama da situação atual dos indicadores de rendimento e atraso escolar. Além de conhecer as taxas e as interações existentes entre elas, é possível identificar os problemas com uma grande desagregação, chegando ao nível de análise por séries.

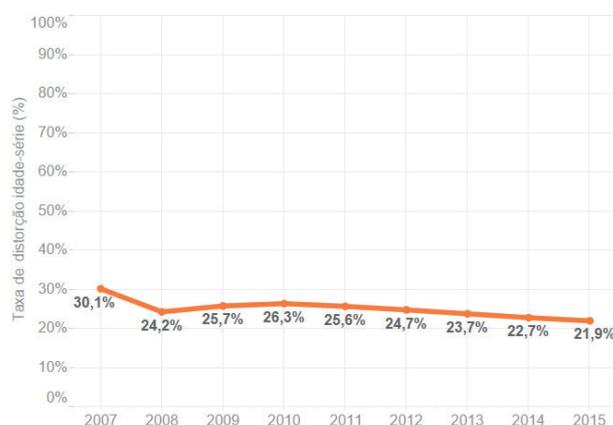
3.2

Como vêm evoluindo as taxas de rendimento e distorção nos últimos anos?

Agora que o gestor já conhece a situação atual dos indicadores de rendimento e atraso, o foco será a análise temporal, a fim de identificar qual a tendência de cada indicador e se estamos caminhando na direção desejada.

a Como se comportou a evolução das taxas por série?

Espera-se que a taxa de aprovação apresente uma tendência crescente e, em contrapartida, que as taxas de reprovação e abandono sejam decrescentes. Mas é preciso estar sempre atento ao desempenho: alta aprovação com baixo desempenho é um sinal de alerta.



Como as séries são segmentadas segundo a idade ideal dos estudantes, espera-se que a taxa de distorção idade-série tenha uma tendência decrescente.

A tendência instável dos indicadores de rendimento, alternância entre aumento e decréscimo dos indicadores, é um indício de que algo precisa ser ajustado. Para facilitar a análise, quatro passos podem ser seguidos.

- Analise a tendência das taxas do Ensino Médio;
- Identifique os períodos de destaque;
- Analise esses períodos para cada série;
- Identifique se alguma série pode ter mais influência sobre o resultado do Ensino Médio.

Refleta sobre as políticas educacionais que estavam em vigor em cada ano e como elas podem ter influenciado os resultados de rendimento.

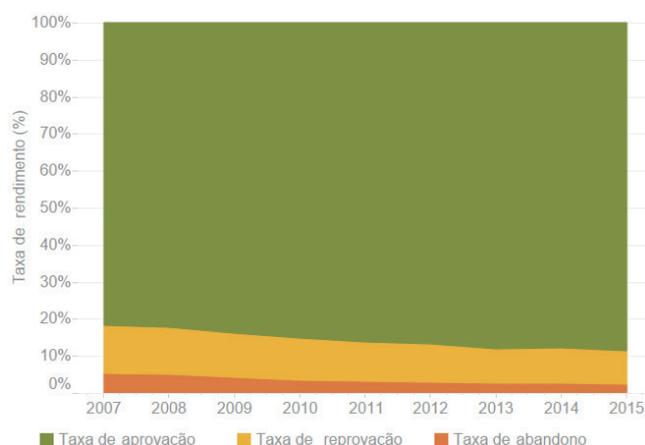
Relacione quais ações podem ser implementadas na rede para que se fique entre os estados com as menores taxas de reprovação, abandono e distorção.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como vêm evoluindo as taxas de rendimento e distorção nos últimos anos? > Histórico.

b

A evolução do rendimento e do atraso dos anos finais do Ensino Fundamental contribuíram para esse resultado?

Como visto, não se pode deixar de analisar os indicadores de rendimento e distorção do Ensino Fundamental, pois eles interferem diretamente no Ensino Médio.



A tendência dos indicadores de rendimento e distorção do Ensino Fundamental é igual à esperada para o Ensino Médio. Ao analisar os indicadores do Fundamental, o gestor precisa ter em mente quais são as deficiências dessa etapa de ensino e como suas ações podem estar preparadas para essa influência.

Dessa forma, os quatro passos para a análise dos indicadores do Ensino Fundamental são diferenciados.

- Analise a tendência das taxas do Ensino Fundamental;
- Identifique os períodos mais problemáticos que podem afetar o Ensino Médio;
- Veja se os problemas identificados podem estar associados aos anos finais ou iniciais do Ensino Fundamental;
- Analise cada série dos anos finais e descreva como a evolução dessas taxas podem influenciar o Ensino Médio.

Pontue elementos nos quais o gestor deve atuar para minimizar os problemas do Ensino Médio que podem estar associados ao Fundamental.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como vêm evoluindo as taxas de rendimento e distorção nos últimos anos? > Histórico.

Com a análise da evolução dos indicadores de rendimento e atraso, podemos traçar uma trajetória para as ações. Essas informações, associadas ao conhecimento sobre o estado, permitem que identifiquemos com mais clareza as ações que deram certo e as ações que devem ser evitadas.

3.3

Como o rendimento e o atraso se diferenciam nas regiões?

Será feita agora uma análise territorial dos indicadores de rendimento e atraso da rede, comparando a situação do seu estado com a situação das demais unidades da Federação. Essa análise é estratégica tanto para localizar uma rede no cenário nacional quanto para o desenho das ações que podem estar associadas a um território.

a

Como estão as taxas da rede em relação às taxas dos demais estados e à média nacional?

Com as informações reunidas até agora sobre a rede, chegou o momento de situá-la nos cenários nacional e regional. O primeiro passo é olhar cada indicador no ranking de estados. O segundo passo é identificar o que acontece com o rendimento e com o atraso em regiões vizinhas.

.....

	Taxa de distorção idade-série
1. Mato Grosso	7,20
2. São Paulo	8,20
3. Minas Gerais	13,70
4. Paraná	14,20
5. Santa Catarina	14,60
6. Goiás	18,50
7. Ceará	20,10
8. Tocantins	20,40
9. Roraima	21,60
10. Distrito Federal	22,50
11. Espírito Santo	22,80
12. Rio Grande do Sul	23,50
13. Rondônia	24,80
14. Maranhão	26,10
15. Mato Grosso do Sul	26,50
16. Acre	27,60
17. Amapá	28,50
18. Pernambuco	28,90
19. Amazonas	29,80
20. Piauí	31,70
21. Paraíba	31,70
22. Rio Grande do Norte	32,00
23. Rio de Janeiro	32,10
24. Pará	34,30
25. Alagoas	34,30
26. Bahia	35,70
27. Sergipe	38,80

■ Quintil 1 ■ Quintil 2 ■ Quintil 3 ■ Quintil 4 ■ Quintil 5

Como visto, um *ranking* não é apenas uma ordenação para identificar os melhores e piores estados. Ele serve também para o gestor analisar de forma simplificada a distância entre estados e como a posição do seu estado varia dependendo do indicador analisado.

Ao analisar o *ranking*, *pode-se avaliar* a posição do seu estado, mas não deixe de observar onde se encontram os estados da sua região e a posição de estados semelhantes.

O mapa é outra forma de analisar as informações de rendimento e atraso, apresentando, de forma simples, um retrato regional. É importante refletir se a característica observada também ocorre em estados vizinhos, se é um padrão do resto do país ou se os resultados da rede divergem do cenário nacional.

No mapa, identifique quais estados estão em situação semelhante ao seu. Relacione o que pode ter os levado a resultados semelhantes.

Analise a posição do seu estado no ranking para as taxas de aprovação, reprovação, abandono e distorção do Ensino Médio. Veja onde estão os estados da sua região e se essas posições são esperadas e por quê.

Pontue ações que os estados do topo no ranking têm adotado e que podem ser adaptadas para a realidade da sua rede.

Escolha estados com situação semelhante ao seu para uma comparação. Veja se a trajetória histórica é de melhora ou piora e se as semelhanças observadas permaneceram ao longo dos anos. Levante razões para as semelhanças e diferenças observadas.

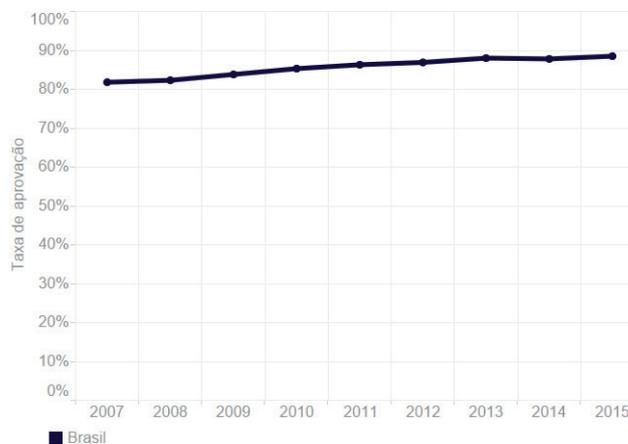
Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como o rendimento e o atraso se diferenciam nas regiões? > Mapa.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como o rendimento e o atraso se diferenciam nas regiões? > Ranking.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como o rendimento e o atraso se diferenciam nas regiões? > Compare histórico.

b**Quais municípios e regiões do estado possuem as melhores e piores taxas?**

Em seguida, serão analisadas as informações dos municípios do estado no mapa. Isso permite que o gestor identifique as áreas que merecem atenção e as que podem servir como exemplo de boas práticas.



É preciso lembrar que o gestor tem um papel importante no diálogo interno do seu estado. A colaboração entre os municípios e a disseminação de boas práticas só ocorre quando há uma forte articulação. A solução para os problemas de rendimento e distorção do estado pode estar dentro da própria rede.

Se um município que possui uma das piores taxas de abandono do estado é vizinho de um município que possui uma baixa de abandono, o gestor pode pensar em ações de colaboração entre eles.

Para um município em destaque, analisar a evolução temporal dos indicadores de rendimento e atraso de cada um deles contribui para aprofundamento da análise. Isso dará uma visão personalizada de cada município, facilitando o diálogo.

Pontue elementos que podem estar associados ao alto abandono e à alta reprovação dos municípios em destaque e o que pode ser feito para modificar essa situação.

Veja se seu estado possui resultados disponíveis para a comparação entre Regionais de Ensino e verifique se há algum padrão ou característica que pode ser associado a esses resultados.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Como o rendimento e o atraso se diferenciam nas regiões? > Compare histórico.

As comparações que podem ser feitas entre rendimento e atraso são importantes tanto para entender as diferenças internas existentes em uma rede quanto para buscar elementos que podem, futuramente, refletir no desempenho escolar dos estudantes. Casos de sucesso dentro de uma rede podem servir de exemplo de boas práticas que podem ser disseminadas.

3.4

Que tipos de escola apresentam as melhores e as piores taxas?

Até o momento, analisou-se as taxas de rendimento total e por série e foi visto que taxas de reprovação elevadas podem aumentar as taxas de distorção idade-série ao longo dos anos. Nesta etapa, será investigado se diferentes características das escolas, como tamanho, área, tipos de oferta de ensino, podem interferir em taxas de rendimento e distorção maiores ou menores.

a Quais grupos de escolas concentram as melhores e as piores taxas?

Outra forma de observar o comportamento das taxas de rendimento e distorção idade-série é com base em diferentes características das escolas. Desse modo, é possível traçar uma estratégia de gestão de escolas que possuem condições semelhantes.

	Número de escolas	Taxa de aprovação	Taxa de reprovação	Taxa de abandono
Ampliada e integral	62	88,6%	8,5%	3,0%
Normal e ampliada	6.960	78,5%	13,6%	7,9%
Normal e integral	809	83,7%	9,8%	6,5%
Normal, ampliada e integral	387	81,6%	12,6%	5,8%
Só ampliada (de 5 até 7 horas)	916	83,8%	11,8%	4,4%
Só integral (7 horas ou mais)	295	94,2%	5,1%	0,7%
Só normal (até 5 horas)	9.246	76,6%	12,4%	11,1%

Regionais de Ensino com taxas de reprovação, abandono e distorção mais elevadas merecem atenção especial do gestor. Importante também analisar como as taxas se comportam em cada série do Ensino Médio.

Note que escolas menores também podem apresentar taxas elevadas de reprovação ou abandono. O gestor precisa averiguar os reais motivos e também observar as escolas da zona rural, identificando os problemas característicos dessa realidade.

O fato de escolas com mais matrículas no noturno ou na EJA apresentarem taxas mais elevadas não indica uma relação determinante, apenas apresenta mais uma característica para que o gestor aprimore seu planejamento.

É muito comum associarmos escolas com oferta de ensino integral, ou ainda com educação profissional, a baixas taxas de abandono. Ter acesso aos dados é uma forma de verificar se a realidade condiz com tais argumentos.

O perfil da gestão escolar e o entorno da escola são elementos que também interferem nos resultados dos estudantes. O NSE é um indicador que tem como objetivo definir o Nível Socioeconômico da Escola com base nas características do padrão de vida dos alunos (posse de bens domésticos, renda, contratação de serviços e nível de escolaridade dos pais). Quanto maior o NSE, melhores as condições socioeconômicas.

O ICG (Índice de Complexidade da Gestão) é um indicador que mede o nível de complexidade de gestão das escolas de acordo com quatro características:

porte da escola, número de turnos e diferentes etapas de ensino ofertadas. Quanto maior o ICG, mais complexa é a gestão.

Para cada característica disponível, identifique se os melhores ou piores resultados podem ser associados a alguma característica específica.

Consolide as características que mais se destacaram para sua rede e trace estratégias de boas práticas colaborativas que possam ser adotadas.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Rendimento e atraso escolar > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Que tipos de escola apresentam as melhores e as piores taxas de rendimento e distorção? > Compare características.

Com a análise do Ideb, da Avaliação Estadual e do rendimento e atraso temos um panorama do desempenho do Ensino Médio da rede. Para finalizar a análise do desempenho, retornamos ao Ideb calculado para as Regionais de Ensino dos estados que possuem os projetos do Instituto Unibanco. O Ideb (Ideb estrela), como é conhecido, foi criado para suprir as lacunas do Ideb em termos de desagregação e acompanhamento. Com essa inovação, as Secretarias de Educação podem acompanhar os resultados do Ideb anualmente e em níveis de escolas e Regionais de Ensino, possibilitando o desenho de ações mais específicas para cada grupo de escolas e permitindo correções anuais de trajetórias em direção à meta.*

ROTEIRO DE ANÁLISE DE INDICADORES EDUCACIONAIS

Ideb*

QUAL O SEU DESEMPENHO NO IDEB*?

4.1 Qual o seu desempenho no Ideb*?	55
a. Em qual período se observa a melhor evolução?	55
b. Como está o Ideb* do estado e os seus componentes em relação à média do estado?	57
c. Quais grupos de escolas concentram os melhores e os piores Idebs*?	58

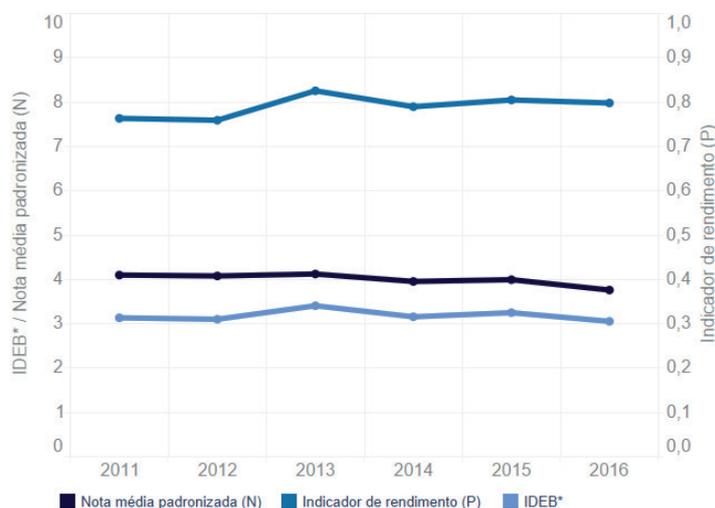
4.1

Qual o seu desempenho no Ideb*?

No início deste Roteiro, o ponto de partida foi a análise do Ideb e seus componentes. Apesar de permitir uma comparação nacional, o Ideb apresenta limitações em seu desenho: por ser amostral para o Ensino Médio, não permite que o acompanhamento seja feito por escola ou por Regional de Ensino e, por ser bianual, também não permite um acompanhamento ao final de cada ano letivo. Para suprir essas lacunas, o Instituto Unibanco desenvolveu a metodologia do Ideb*.

a Em qual período se observa a melhor evolução?

Conceitualmente, o Ideb* é o Ideb para as escolas de Ensino Médio da rede pública dos estados. Seus componentes são determinados pela nota na Avaliação Estadual e no indicador de rendimento do Inep (taxa de aprovação). Dessa forma, é possível traçar uma estratégia de gestão mais específica para cada Regional de Ensino.



Como visto, o Ideb é um índice bianual calculado pelo Inep e possui dois componentes: a nota padronizada e o indicador de rendimento. Para o Ensino Médio da rede pública, o Ideb é amostral, ou seja, é aplicado em um grupo de escolas selecionadas que representam a média estadual e nacional.

Apesar de o indicador de rendimento ser divulgado anualmente, o Ideb é bianual porque a nota padronizada é obtida com os resultados da Prova Brasil, aplicada a cada dois anos. E por ser amostral, não permite desagregações internas da rede.

Para proporcionar uma comparação interna do estado e um acompanhamento anual, foi criado o Ideb*, utilizando a Avaliação Estadual (aplicada anualmente e em todas as escolas do estado) com um ajuste, para que ela seja comparável ao Ideb. O Ideb*, portanto, apresenta resultado por escola e Regional e permite que os resultados sejam acompanhados anualmente.

O Ideb* é uma inovação desenvolvida pelo Instituto Unibanco e, por utilizar dados da Avaliação Estadual, só está disponível para os estados que possuem parceria com o Instituto para o cálculo desse indicador.

Pontue em quais ações da rede o Ideb é usado e como o Ideb* pode ajudar ou melhorar essas ações.

Analise a trajetória recente do Ideb* da sua rede e as metas e identifique se sua rede está caminhando na direção correta. Levante quais as principais ações em andamento para atingir a meta.

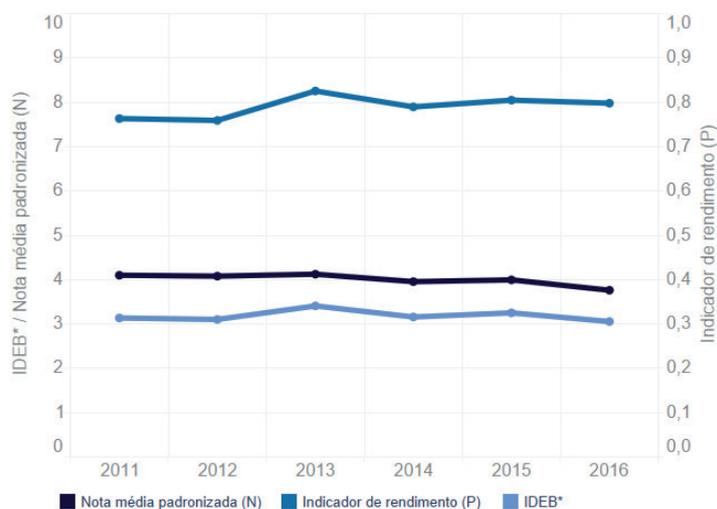
Analise a trajetória recente dos componentes do Ideb* e identifique se a trajetória está dentro do esperado.

Nos períodos de queda ou de crescimento do Ideb*, veja se ambos os componentes contribuíram para esse resultado ou se apenas um deles foi o responsável.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb* > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o seu desempenho no Ideb*? > Histórico.

b**Como está o Ideb* do estado e os seus componentes em relação à média do estado?**

A análise do Ideb* e de seus componentes é semelhante à análise do Ideb, e, por esse motivo, a Secretaria de Educação precisa estar atenta para que ambos os componentes tenham uma trajetória crescente. Mas nem todas as Regionais de Ensino enfrentam os mesmos problemas. Acompanhar os resultados para níveis mais desagregados permite o desenho de ações diferentes para problemas diferentes.



O Ideb*, assim como o Ideb, possui componentes que penalizam as redes que não buscam a aprovação dos estudantes com melhoria da aprendizagem.

Aprovar estudantes com baixo desempenho pode resultar no aumento do indicador de rendimento e na queda da nota padronizada, prejudicando o crescimento do Ideb*. Da mesma forma, apenas reprovar estudantes com baixo desempenho pode resultar no aumento da nota padronizada, mas reduz o indicador de rendimento (que é a taxa de aprovação). O que a rede deve buscar é sempre o equilíbrio crescente dos componentes do Ideb*.

No mapa, analise o Ideb* e seus componentes e identifique se há algum padrão de resultados. Use o *ranking* de Regionais para identificar as que precisam de maior ou menor atenção.

Refleta se os resultados do Ideb* e seus componentes estão dentro do esperado. Pontue ações para melhorar ambos os componentes.

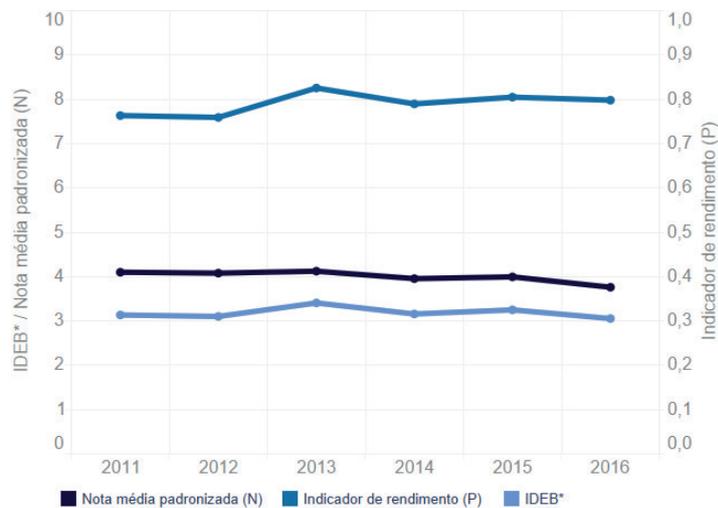
Levante as ações das Regionais que estão no topo do *ranking* e veja se é possível replicar alguma ação para toda a rede.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb* > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o seu desempenho no Ideb*? > Mapa.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb* > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o seu desempenho no Ideb*? > Ranking.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb* > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o seu desempenho no Ideb*? > Compare histórico.

Outra forma de analisar o Ideb* é com base nas características das escolas da rede. Jornada, turno, área de localização, tamanho da escola, nível socioeconômico e complexidade da gestão são fatores que podem estar relacionados a maiores ou menores níveis de Ideb*. Os gestores da Secretaria de Educação precisam estar atentos a essas características para pensar em soluções diferenciadas.



O tamanho da escola é calculado com base na quantidade de estudantes matriculados que ela possui. Uma escola maior pode ter melhor infraestrutura, uma escola menor pode ter uma melhor relação professor-aluno.

A diferença entre o desempenho e a participação nas áreas rural e urbana pode estar associada às diferenças socioeconômicas dessas áreas ou à distância das escolas, por exemplo.

Entre as Regionais de Ensino, é importante estar atento a quais municípios fazem parte de cada uma. Lembre-se de que elas são um importante canal de intervenção da gestão educacional, por estarem mais próximas da realidade das escolas.

A oferta de EJA, de período noturno e de jornada diferenciada estão associadas a escolas que passam mais tempo em funcionamento. Deve-se atentar se essa é uma característica que pode melhorar ou prejudicar os resultados.

As jornadas escolares podem ser classificadas em três grupos: normal (até 5 horas), ampliada (de 5 a 7 horas) ou integral (7 horas ou mais).

A oferta de outras etapas de ensino – Fundamental, Médio ou Técnico – traz a possibilidade da continuidade dos estudos dos estudantes dentro de uma mesma escola. A oferta exclusiva do Ensino Médio pode tornar a aprendizagem mais focada, com todos os equipamentos e profissionais voltados para essa etapa.

O perfil da gestão escolar e o entorno da escola são elementos que também interferem nos resultados dos estudantes. O NSE é um indicador que tem como objetivo definir o Nível Socioeconômico da Escola com base nas características do padrão de vida dos alunos (posse de bens domésticos, renda, contratação de serviços e nível de escolaridade dos pais). Quanto maior o NSE, melhores as condições socioeconômicas.

O ICG (Índice de Complexidade da Gestão) é um indicador que mede o nível de complexidade de gestão das escolas de acordo com quatro características: porte da escola, número de turnos e diferentes etapas de ensino ofertadas. Quanto maior o ICG, mais complexa é a gestão.

Para cada característica disponível, identifique se os melhores ou piores resultados podem ser associados a alguma característica da Regional.

Consolide as características que mais se destacaram para a sua rede e trace estratégias de boas práticas colaborativas entre os diferentes grupos que podem ser adotadas.

Roteiro de Análise de Indicadores Educacionais: Desempenho escolar no Ensino Médio > O que você gostaria de analisar: digite a localidade de seu interesse > Selecione um tema: Ideb* > Escolha o ano: selecione o ano de interesse > Qual o seu desempenho no Ideb*? > Compare característica.

Com a análise do Ideb, da Avaliação Estadual, do rendimento e atraso e do Ideb, encerramos este Roteiro. Agora o gestor tem em mãos mais uma ferramenta para apoiá-lo em suas decisões. As informações analisadas são estratégicas, porque permitem analisar os dados da sua rede, identificando os problemas e utilizando os casos de sucesso como exemplos de boas práticas. Cabe ao gestor disseminar suas conclusões, dialogar com os municípios e grupos de escolas para desenhar e articular as estratégias para melhorar o desempenho do Ensino Médio.*

REALIZAÇÃO

Instituto Unibanco

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidente

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antonio Matias

Claudia Costin

Cláudio de Moura Castro

Cláudio Luiz da Silva Haddad

Marcos de Barros Lisboa

Ricardo Paes de Barros

Rodolfo Villela Marino

Tomas Tomislav Antonin Zinner

DIRETORIA EXECUTIVA

Claudio José C. Arromatte

Cristina Cestari

Fernando Marsella Chacon Ruiz

Jânio Gomes

Leila Cristiane B. B. de Melo

Marcelo Luis Orticelli

EQUIPE TÉCNICA

Superintendência Executiva

Ricardo Henriques

Administração e Tecnologia

Fábio Santiago

Desenvolvimento de Soluções

Alexsandro Nascimento dos Santos

Gestão do Conhecimento

Mirela de Carvalho

Implementação de Projetos

Maria Julia Azevedo Gouveia

Planejamento, Articulação e Comunicação

Tiago Borba

PUBLICAÇÃO

GERÊNCIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

COORDENAÇÃO DO LABORATÓRIO DE ESTATÍSTICA

Coordenação

Marcelo Pessoa

Produção de conteúdo

Hyago Souza

Mariana Fandinho

Roberto Padovani

Consultoria

OPE Sociais

COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO

Coordenação

Izabela Moi

Revisão e diagramação

Massa Cinzenta