

Resumo

O presente artigo aborda uma breve reflexão em torno da temática Circuito de Gestão - Jovem de Futuro. Tem por objetivo principal compreender a atuação dessa tecnologia de gestão nas escolas públicas nas quais ele é trabalhado. O Projeto foi concebido e testado pelo Instituto Unibanco (IU) em 2008, nas escolas públicas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. A base do Projeto é a capacitação em Gestão Escolar para Resultados, oferecida pelo IU à dupla gestora do Projeto na escola, para a criação de um Plano de Melhoria de Qualidade a ser implementado ao longo de três anos, correspondente ao ciclo do Ensino Médio. Em 2011, passou para a fase de transferência da tecnologia aos Estados interessados. O primeiro contato do Instituto Unibanco com a equipe da Secretaria de Educação (SEDUC) se deu em agosto de 2011, quando foi apresentado o escopo do Jovem de Futuro à então, Secretária da Educação Izolda Cela e aos coordenadores da Seduc. Este estudo também visa apresentar a segunda geração do Jovem de Futuro no Ceará, bem como os resultados da avaliação de impacto do programa nas escolas do ciclo 2. Para o desenvolvimento deste trabalho, fizemos uso das contribuições de estudiosos no assunto como Falconi (2004) e Henriques (2012). Utilizamos também as informações contidas no site da Secretaria da Educação – SEDUC, mais especificamente na aba da Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem/Gestão Escolar, na qual a temática é abordada. Percebe-se que, o Jovem de Futuro é uma tecnologia de gestão escolar para resultados de aprendizagem, que acredita na autonomia da escola pública e que produz fatores de êxito numa escola qualquer, a partir da mudança de cultura da escola. No contexto atual, um dos grandes desafios para a educação é garantir a aprendizagem dentro de um ambiente chamado escola.

Palavras-chave: Gestão. Resultados. Aprendizagem.

1. Régia Maria Carvalho Xavier, é professora da rede pública estadual do Ceará, atualmente atua na Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento Escolar para Resultados de Aprendizagem da Seduc, já ministrou aulas nos cursos de Pedagogia e História na Universidade Estadual Vale do Acaraú, como professora temporária. Tem formação inicial em Pedagogia, Especialização em Magistério de 1º Grau pela Universidade Estadual do Acaraú; Especialização em Gestão da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora; Especialização em Mídias na Educação pela Universidade Federal do Ceará; é Mestre em História pela Universidade Federal de Pernambuco. É acadêmica honorária da Academia Camocinense de Ciências, Artes e Letras, cadeira Nº 20.

Abstract: FUTURE YOUTH: SCHOOL MANAGEMENT TECHNOLOGY

This article discusses briefly the theme Management Circuit - Youth of the Future. Its main objective is to understand the performance of this management technology in the public schools in which it is worked. The Project was conceived and tested by the Unibanco Institute (IU) in 2008, in the public schools of the states of São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais and Rio Grande do Sul. The basis of the Project is training in school management for results, offered by IU for the project's dual manager at the school, to create a Quality Improvement Plan to be implemented over three years, corresponding to the High School cycle. In 2011, it moved to the technology transfer phase to the states concerned. The first contact of Instituto Unibanco's contact with the Secretariat of Education (SEDUC) team took place in August 2011 when the scope of the Youth of the Future was presented to the then Secretary of Education Izolda Cela and Seduc coordinators. This study also aims to present the second generation of Jovem de Futuro in Ceará, as well as the results of the impact assessment of the program in cycle 2 schools. For the development of this work, we made use of the contributions of scholars on the subject as Falconi (2004). and Henriques (2012). We also use the information contained in the website of the Secretariat of Education - SEDUC, more specifically in the tab of the Coordination of School Development and Learning / School Management, in which the theme is addressed. Youth of the Future is a school management technology for learning outcomes that believes in the autonomy of the public school and that produces success factors in any school from the change in school culture. In the current context, one of the major challenges for education is to ensure learning within an environment called school.

Keywords: Management. Results Learning.

Resumen: FUTURO JUVENTUD: TECNOLOGÍA DE GESTIÓN ESCOLAR

Este artículo analiza brevemente el tema Circuito de gestión - Juventud del futuro. Su objetivo principal es comprender el rendimiento de esta tecnología de gestión en las escuelas públicas en las que se trabaja. El Proyecto fue concebido y probado por el Instituto Unibanco (IU) en 2008, en las escuelas públicas de los estados de São Paulo, Río de Janeiro, Minas Gerais y Rio Grande do Sul. La base del proyecto es la capacitación en gestión escolar para resultados, ofrecida por IU para el administrador dual del proyecto en la escuela, para crear un Plan de mejora de la calidad que se implementará durante tres años, correspondiente al ciclo de la escuela secundaria. En 2011, pasó a la fase de transferencia de tecnología a los estados involucrados. El primer contacto del contacto del Instituto Unibanco con el personal de SEDUC fue en agosto de 2011 cuando se presentó el alcance de Juventud del Futuro a la entonces Secretaria de Educación, Izolda Cela, y a los coordinadores de Seduc. Este estudio también tiene como objetivo presentar la segunda generación de Jovem de Futuro en Ceará, así como los resultados de la evaluación de impacto del programa en las escuelas del ciclo 2. Para el desarrollo de este trabajo, hicimos uso de las contribuciones de académicos sobre el tema como Falconi (2004). y Henriques (2012). También utilizamos la información contenida en el sitio web de la Secretaría de Educación - SEDUC, específicamente en la pestaña de Coordinación de Desarrollo y Aprendizaje Escolar / Gestión Escolar, en la que se aborda el tema. Youth of the Future es una tecnología de gestión escolar para resultados de aprendizaje que cree en la autonomía de la escuela pública y que produce factores de éxito en cualquier escuela a partir del cambio en la cultura escolar. En el contexto actual, uno de los principales desafíos para la educación es garantizar el aprendizaje dentro de un entorno llamado escuela.

Palabras-clave: Gestión. Resultados Aprendizaje

1. CONCEPÇÃO DO PROJETO

O Projeto foi concebido e testado pelo Instituto Unibanco (IU) em 2008, nas escolas públicas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Em 2011 passou para a fase de transferência da tecnologia aos Estados interessados.

A base do Projeto é a capacitação em Gestão Escolar para Resultados, oferecida pelo Instituto Unibanco, à dupla gestora do Projeto na escola, para a criação de um Plano de Melhoria de Qualidade a ser implementado ao longo de três anos, correspondente ao ciclo do Ensino Médio. Cada unidade escolar define seu próprio planejamento, identificando carências e necessidades lado a lado com os parâmetros de qualidade que pretende alcançar em cada aspecto da vida escolar. Assim, aspectos como a média dos alunos, o perfil dos professores, as rotinas administrativas e instalações físicas precisam ser analisados. É uma proposta que visa mobilizar alunos, professores e famílias em torno de metas pactuadas para um mesmo objetivo: garantir que os jovens entrem, permaneçam, tenham um bom desempenho e terminem o Ensino Médio.

O Projeto estabelece metas mínimas para alguns índices ao longo dos seus três anos de implementação, tais como: aumento de 25 pontos na média de desempenho dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática, nas avaliações de larga escala; redução de 50% na proporção de alunos com rendimento abaixo do nível intermediário na escala SAEB e SPAECE; redução de 40% na evasão de alunos entre o primeiro e o último ano de sua implementação.

2. HISTÓRICO DA TRANSFERÊNCIA NO ESTADO

O primeiro contato do Instituto Unibanco com a equipe da Secretaria da Educação do Ceará (SEDUC) se deu após a reunião da então Superintendente do Instituto Unibanco - Wanda Engel, com o governador do Estado Cid Ferreira Gomes. A SEDUC promoveu

um workshop em Fortaleza no dia 22/02/2011, com o objetivo de apresentar a missão do Instituto Unibanco, os dados sobre a juventude brasileira e o Ensino Médio nas escolas públicas brasileiras, bem como a sistematização do Projeto Jovem de Futuro.

No dia seguinte ao workshop, foi realizada uma reunião na SEDUC, com a presença dos coordenadores de áreas que fariam interface com o Projeto, para orientação do preenchimento do Plano de Trabalho para a transferência. Como o Estado ainda não tinha a parceria com o MEC, o que possibilitava o financiamento das ações dos Planos das escolas, o primeiro Plano de Trabalho do estado apontava a necessidade de celebração dessa parceria, para garantir o aporte financeiro para algumas escolas.

No escopo da transferência o IU garantiria uma Unidade de Apoio - UNA, funcionário deles na SEDUC, para fortalecimento da transferência. A primeira UNA chegou ao estado ainda no início do processo. Foi possível sua participação na elaboração do Plano Operacional Integrado (POI) 2011, e o acompanhamento das primeiras ações, como a seleção dos supervisores e a adesão das escolas do ciclo 1. Também foi proposta a realização de uma avaliação de impacto do Projeto. O que foi feito somente no segundo ano do Jovem de Futuro no estado, nas escolas do ciclo 2.

3. A IMPLEMENTAÇÃO

No Ceará, a implementação do Jovem de Futuro seria gradativa e por adesão das escolas. Assim para a escolha das escolas que fariam parte do 1º ciclo do Projeto, foi utilizado como critério o resultado no SPAECE, por meio do qual foram identificadas as 50 escolas com o melhor resultado e as 50 escolas com os resultados mais baixos.

A essas 100 escolas foi atribuído o nome de Grupo Prioritário e aberta a possibilidade de adesão. Além dessas, outro grupo com mais 20 escolas foi selecionado, para o caso de alguma escola do grupo prioritário não aderir ao projeto. De fato, do grupo inicial de 100 escolas prioritárias, apenas três (03) escolas não fizeram adesão ao Projeto. No lugar

dessas escolas, entraram três (03) escolas que estavam no grupo de espera, completando assim 100 escolas no ano 1 do Jovem de Futuro no Ceará.

Nesse intercurso o Instituto Unibanco pactua uma parceria com o Ministério da Educação para que, por meio do Programa Ensino Médio Inovador (EMI), o Plano de Ação das escolas recebessem o financiamento das ações aprovadas pelo comitê do Programa. O Programa Ensino Médio Inovador (EMI), do Ministério da Educação, utiliza o Jovem de Futuro como tecnologia de Gestão. O objetivo do EMI é apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas

curriculares inovadoras nas escolas de ensino médio, ampliando o tempo dos estudantes na escola e buscando garantir a formação integral com a inserção de atividades que tornem o currículo mais dinâmico, atendendo também às expectativas dos estudantes do Ensino Médio e às demandas da sociedade contemporânea. Nesse período, o Estado do Ceará pretendia universalizar a tecnologia do JF até 2016 para toda a rede de escolas que ofertam o Ensino Médio Regular, que totalizava (na época) 511 escolas.

Localização das 100 escolas nas regionais



Plano de implantação do ProEMI/Jovem de Futuro no Estado

- 2012 – adesão de 100 escolas ao Projeto
- 2013 -adesão de 124 escolas ao Projeto
- 2014 - adesão de 170 escolas ao Projeto (entrou no Programa 169)
- 2015 - adesão de 50 escolas ao Projeto (entrou no programa 46)
- 2016 - adesão de 66 escolas ao Projeto mais as escolas que forem criadas (previsão de 100 escolas)

Os critérios para habilitar as 100 escolas prioritárias ao processo de adesão e mais 20 escolas reservas foram os seguintes:

Regional	Sede	Ciclo 1	Ciclo 2
CREDE 1	Maracanaú	5	10
CREDE 2	Itapipoca	9	7
CREDE 3	Acaraú	3	2
CREDE 4	Camocim	2	3
CREDE 5	Tianguá	7	6
CREDE 6	Sobral	13	8
CREDE 7	Canindé	2	2
CREDE 8	Baturité	3	4
CREDE 9	Horizonte	2	2
CREDE 10	Russas	6	5
CREDE 11	Jaguaribe	3	1
CREDE 12	Quixadá	3	4
CREDE 13	Crateús	3	6
CREDE 14	Senador Pompeu	3	3
CREDE 15	Tauá	2	2
CREDE 16	Iguatu	5	2
CREDE 17	Icó	2	3
CREDE 18	Crato	4	5
CREDE 19	Juazeiro do Norte	4	6
CREDE 20	Brejo Santo	7	4
SEFOR	Fortaleza	12	40
Total		100	125

- a) Escolas com maiores e menores médias de proficiência no SPAECE 2010 com percentual mínimo de participação de 80% de estudantes nas provas;
- b) Matrícula exclusiva (dois terços das escolas) ou majoritariamente de ensino médio (um terço);
- c) Representação de todas as Credes e Sefor.

4. PROCESSO DE ADESÃO NO ÂMBITO DA ESCOLA

As 100 escolas prioritárias poderiam ou não aderir ao Projeto Jovem de Futuro. Caso alguma escola prioritária optasse pela não adesão, então na segunda etapa, seria aberto o processo de adesão às escolas reservas conforme a ordem de prioridade.

Cada escola deveria promover com seu colegiado de professores, alunos, pais e funcionários uma reunião para apresentação, discussão e decisão de adesão ou não adesão ao Projeto. A discussão deveria ser registrada em ata como documento confirmando a decisão.

Além da ata da reunião de adesão, a escola deveria entregar à SEDUC, os instrumentos de adesão ao Projeto: Termo de adesão com dados da escola e nomes dos membros do Conselho Escolar e Ficha Cadastral, contendo dados gerais da escola. Após a adesão, cada escola constituía o Grupo Gestor do Projeto Jovem de Futuro, cujas orientações foram disponibilizadas na página eletrônica da SEDUC.

5. AVALIAÇÃO DE IMPACTO²

Impactar positivamente nos resultados de aprendizado dos alunos é o principal objetivo do Jovem de Futuro. Nesse contexto, a realização da Avaliação de impacto é de extrema importância, pois permite saber se esse resultado maior está sendo alcançado.

A Avaliação de impacto do Jovem de Futuro mensura o impacto médio do projeto no desempenho das escolas ao final da 3ª série do Ensino Médio em Língua Portuguesa e Matemática, a partir das avaliações externas estaduais, no caso do Ceará o SPAECE.

O estado não aderiu, inicialmente, à avaliação de impacto. A adesão só aconteceu em 2012. Dessa forma, o processo de avaliação de impacto só teve início em 2013, com as 124 escolas do ciclo 2.

Como o estado estava contrário à ideia de ter que

denominar um grupo de controle, foi possibilitado outro modelo de sorteio ao estado. Ao invés de sortear, no primeiro ano de avaliação, quais escolas formariam o grupo de controle, seriam realizados sorteios anuais para definir quais seriam as escolas de intervenção no ano seguinte. Dessa forma, as escolas que ficassem para iniciar o projeto em 2016 seriam naturalmente o grupo de controle.

O sorteio das escolas que comporiam o grupo de intervenção, em 2013 (ciclo 2), foi realizado no dia 10/09/2012. O evento contou com a participação do Sub-Secretário de Educação, os coordenadores das regionais, os articuladores do ciclo 1 e alguns representantes dos gestores das escolas de cada regional.

As escolas de controle nos permitem saber o que teria acontecido às escolas tratadas, se elas não tivessem o Jovem de Futuro. Assim, para saber o que teria ocorrido às escolas em tratamento, sem a implementação do projeto, precisa-se de uma situação hipotética (contrafactual), ou seja, conhecer o que teria acontecido com as escolas na ausência do projeto. Dado a impossibilidade desse conhecimento, a solução da ciência foi encontrar um grupo de escolas-controle.

Do conjunto de escolas da rede, é selecionado um grupo para a avaliação de impacto, esse grupo precisa ser representativo da diversidade de perfis de escolas da rede. Em seguida, após a seleção das escolas da avaliação, as escolas são divididas em subgrupos, de acordo com as semelhanças de perfis.

E por fim, em cada subgrupo de escolas semelhantes são sorteadas quais escolas são de tratamento (receberão o projeto), e quais escolas serão de controle (poderão receber o projeto apenas após o período da avaliação de impacto ser concluída).

Para garantir a qualidade da avaliação de impacto, três pontos de atenção devem ser bem compreendidos por todos os atores envolvidos na implementação do Projeto, são eles: Contaminação

² As informações apresentadas neste tópico estão disponíveis no material Seminário de Análises de Indicadores/ Ceará, uma Publicação do Instituto Unibanco. São Paulo. 2016.

(acontece quando componentes do Projeto deveriam estar sendo ofertados apenas para as escolas de tratamento são transmitidos também para as escolas de controle); Compensação (quando as escolas de controle recebem outros projetos específicos); Atrito (a perda de escolas do grupo da avaliação de impacto, ou seja, a não participação na avaliação externa que iria medir o impacto, compromete todo o processo).

Em 2015 foi realizado o SPAECE censitário para as 124 escolas do grupo de tratamento para verificação do impacto do Projeto. Assim, foram comparados ao longo dos anos de implementação do projeto os resultados das avaliações externas estaduais o desempenho médio dos alunos da 3ª série do ensino Médio em Língua Portuguesa e matemática.

O impacto foi mensurado a partir da avaliação externa estadual. Que segue a escala SAEB (Sistema de avaliação da educação Básica), que é a mesma utilizada nas avaliações nacionais de larga escala do SAEB, podendo variar entre 0 e 500 pontos. O desempenho dos estudantes é medido, portanto, em pontos da escala SAEB, e o impacto também é expresso nessa unidade de medida. No caso do Ceará, escolas do ciclo 2, em Língua Portuguesa, o grupo das escolas de tratamento melhorou nove (09) pontos, enquanto o grupo de controle melhorou quatro (04) pontos. O grupo de tratamento sai de 246 pontos para 255 pontos e o de controle sai de 250 pontos para 254 pontos na escala SPAECE (que segue a escala SAEB). Assim o impacto é de 05 pontos (5 = 9 - 4).

Para o período da avaliação, impacto nas 124 escolas de tratamento do Jovem de Futuro foi de cinco (05) pontos na escala SAEB no desempenho médio tanto em Língua Portuguesa como em Matemática. Foi exatamente esse o resultado encontrado no Ceará.

6. ATUAL FASE DO JOVEM DE FUTURO

O percurso vivenciado nos estados parceiros, ao longo dos anos, permitiu que o jovem de futuro ingressasse em uma nova fase, que busca aprofundar e ampliar o escopo das ações voltadas

para o aprimoramento da gestão. Foram mantidas, no entanto as diretrizes que já demonstraram eficácia nas fases anteriores: uma gestão estruturada e participativa, com alta qualidade técnica e orientada para a melhoria do resultado de aprendizagem dos estudantes.

A nova fase foi iniciada em 2015 nos estados do Pará, Piauí e Espírito Santo e estruturada a partir da oferta sistemática de apoio técnico, formação, análises educacionais, instrumentos e tecnologias de apoio à gestão escolar.

O objetivo é que a participação no projeto auxilie as equipes gestoras a ampliarem o olhar, o cuidado e as intervenções no campo da gestão estratégica e da gestão de processos da rotina da escola, a fim de produzir impactos efetivos na qualidade da oferta educativa.

Para a concretização de uma gestão orientada para resultados de aprendizagem nas escolas, o jovem de Futuro prevê a implementação do Circuito de Gestão, um método de gestão específico, que tem o objetivo de orientar, organizar e sistematizar os principais processos e procedimentos da gestão escolar.

Inspirado no método PDCA e adaptado à realidade educacional da escola pública brasileira, o Circuito de Gestão é composto pelas etapas de Planejamento, Execução, Monitoramento e avaliação de Resultados e Correção de Rotas. Com base nele, espera-se que a escola consiga construir, executar e acompanhar um Plano de ação efetivo, realista e ao mesmo tempo, transformador, sempre tendo em vista o alcance de metas de aprendizagem estabelecidas pelos estados.

A atual fase do Jovem de Futuro está estruturada a partir da oferta sistemática de apoio técnico para que as escolas desenvolvam Planos de Ação mais eficientes e elaborem metas específicas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implantar uma política já é um desafio. E quando essa política vem de uma parceria com um Instituto privado ainda carrega no seu escopo a questão da busca por resultados, o que torna o desafio ainda maior. No entanto, após esses anos de implementação e implantação do Jovem de Futuro nas escolas públicas estaduais é possível verificar a contribuição que essa tecnologia de gestão trouxe para a organização dos processos que envolvem a gestão escolar.

O Jovem de Futuro foca na gestão como força vital para garantir que todos aprendam, no tempo esperado, com a idade adequada. Portanto, desenvolver uma gestão que dirija os esforços para a efetividade da aprendizagem e para o enfrentamento das condições que geram as desigualdades educacionais. Os princípios e valores que fundamentam a gestão escolar para resultados de aprendizagem são: Participação; Altas expectativas e valores; Respeito a contextos diversos; Necessidade de inovar; Equidade, na busca por um Ensino Médio para as juventudes de hoje com foco na garantia dos direitos, da autonomia, da equidade.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Circuito de Gestão³: Princípios e Métodos. Percurso Formativo de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem. Publicação: Instituto Unibanco. Colombo Studio. São Paulo. Edição 2017.

Seminário de Análises de Indicadores/ Ceará. Publicação Instituto Unibanco. São Paulo. 2016.

FALCONI, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8ª edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA. 2004a.

_____. **Controle da qualidade total**. 8ª edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA. 2004b

HENRIQUES, Ricardo. **Raça e gênero no sistema de ensino**: os limites das políticas universalistas na educação. Brasília: Unesco, 2012.

PUBLICAÇÕES do site da Secretaria da Educação. Ceará: 2012 aos tempos atuais. **Site consultado** <https://www.seduc.ce.gov.br/>

3 O Circuito de Gestão é um método de gestão elaborado a partir do PDCA (plan, do, check, act), em português: planejar, executar, checar e atuar/ajustar. Criado na década de 1920 por Walter A. Shewhart e, mais tarde por Willian Edward Deming, o PDCA é, atualmente, aplicado na melhoria contínua de processos de gestão.