



fundação  
lemann

relatório  
de atividades







fundação  
lemann

**relatório  
de atividades**





## Expediente

Dufourstrasse 29 PO Box 1372  
8032 Zurich – Switzerland

Avenida 9 de Julho, 5109/Mezanino  
01407-200 São Paulo – SP – Brasil

### Fundação Lemann

[www.fundacaolemann.org.br](http://www.fundacaolemann.org.br)

#### Conselho

Jorge Paulo Lemann - presidente  
Paulo Lemann  
Paulo Renato Souza  
Peter Graber  
Prof. Dr. Peter Nobel  
Susanna Lemann

#### Assistente do Conselho

Dr. Christoph Peter

#### Equipe

Alessandra Sanchez  
Camila Cardoso Pereira  
Elizabeth Jaskow MacNicol  
Fabíola Dotta  
Ilona Becskeházy - diretora executiva  
Marta Zafra Sider  
Núbia Maria Ferreira

---

#### Arte e revisão gráfica

ICI Comunicação

#### Fotos

Perspectiva Agência Fotográfica  
(ou conforme indicado)

# Índice

<b>Mensagem do Presidente do Conselho</b> .....	04
<b>Linha do tempo</b> .....	05
<b>Introdução</b> .....	06
<b>Identidade institucional</b> .....	08
<b>Programas de Qualidade da Educação</b> .....	10
Programas de formação de diretores de escolas	
Gestão para o Sucesso Escolar - GSE .....	11
Credenciamento de diretores de escola .....	14
Programas de formação de lideranças em gestão escolar	
Líderes em Gestão Escolar .....	15
Disseminação de melhores práticas em gestão escolar .....	16
Boletim da Educação no Brasil .....	19
Apoio institucional a organizações de liderança em gestão escolar .....	21
Parceria com escolas públicas .....	22
<b>Programas de Bolsas</b> .....	24
Bolsas Lemann internacionais	
Harvard - Lemann Fellowships .....	25
Illinois - Lemman Institute for Brazilian Studies .....	26
Stanford - Lemann Scholarships .....	26
Demais programas de bolsas	
Fundação Estudar .....	27
Daquiprafora - Bolsas Lemann .....	28
Saint Gallen - Insper .....	29
Universidade de Zurique - Masio .....	29
Instituto ProA .....	30
Ismart .....	31
Escola Graduada de São Paulo .....	31
Instituto Tênis .....	32
Instituto LOB do Tênis Feminino .....	33
Programa de Formação para Professores de Língua Inglesa - SITP .....	34
<b>Indicadores</b> .....	35
<b>Agradecimentos</b> .....	36

## Prezado leitor,

Os objetivos da minha família por intermédio da Fundação Lemann são:

1. Potencializar os jovens brasileiros através da educação prática e teórica e também aumentar a capacidade que tenham de contribuir positivamente para a sociedade transmitindo valores sólidos de progresso.
2. Melhorar os padrões da educação no Brasil para alcançarmos uma sociedade mais justa.
3. Colaborar para a formação de uma elite esclarecida para liderar e garantir a competitividade do país no longo prazo.
4. Difundir a cultura de medir resultados e metas na área educativa.

Espero que o relatório a seguir permita ao leitor avaliar nosso esforço dentro dos objetivos mencionados. Estamos sempre prontos para ouvir críticas e sugestões e assim aprimorar nosso trabalho.

**Jorge Paulo Lemann**



# Nosso caminho até aqui

## A história da Fundação Lemann nestes oito anos

05

2001

- Registro do estatuto

2002

- Início das atividades

### O que escrevemos em nosso Relatório:

"Começamos devagar, 'testando as águas' com parceiros institucionais mais experientes."

2003

- Primeiras turmas do curso Gestão para o Sucesso Escolar (GSE), em São Paulo e Santa Catarina

### O que escrevemos em nosso Relatório:

"A atuação da Fundação Lemann será sempre uma gota dentro das necessidades do país, mas esperamos que seja efetiva."

2004

- Formatura das primeiras turmas do GSE
- Primeira avaliação de impacto do GSE e premiação dos diretores que conseguiram os maiores avanços nos resultados de seus alunos
- Primeira edição do programa de bolsas SITP

### O que escrevemos em nosso Relatório:

"Todos os programas com os quais colaboramos visam educar, dar mais oportunidade e capacidade às pessoas, bem como implementar uma cultura de apuração de resultados."

2005

- Novas turmas do GSE no Tocantins e no Ceará
- Primeira turma do curso Formação do Gestor Escolar (FGE), no Ceará

### O que escrevemos em nosso Relatório:

"Nosso programa para ajudar os diretores das escolas públicas a aprimorarem suas habilidades gerenciais está sendo aplicado em 450 escolas, mais que o dobro em relação ao ano anterior."

2006

- Conferência Ações de Responsabilidade Social em Educação, na Bahia
- Turmas do GSE para 115 diretores da rede municipal de São Paulo
- Primeira edição do Prêmio IGE de Jornalismo
- Criação do Instituto ProA

### O que escrevemos em nosso Relatório:

"O Conselho e a equipe da Fundação Lemann foram expostos a novas e importantes experiências ao longo do ano de 2006, o mais movimentado da (ainda) curta história da instituição."

2007

- Doação da Coleção Brasileira para a Pinacoteca do Estado de São Paulo
- Entrada no projeto Parceiros da Educação - parceria com a Escola Estadual Professor Vicente Rao
- Consolidação da atuação em estudos de casos e seminários
- Início do programa de intercâmbio entre as universidades Saint Gallen e Insper

### O que escrevemos em nosso Relatório:

"Todos os projetos vêm amadurecendo ao longo dos anos e atingindo resultados cada vez melhores. Apesar de ainda estarmos longe de onde queremos chegar, temos orgulho das conquistas alcançadas até agora e estamos confiantes de que ganhamos experiência para acelerar o nosso desenvolvimento nos próximos cinco anos."

2008

- Criação do fundo de bolsas em Harvard
- Credenciamento de gestores escolares no Tocantins
- Novas turmas do GSE para 304 diretores, em 69 cidades
- Concessão das primeiras bolsas Lemann para o Programa Masio, da Universidade de Zurique

### O que escrevemos em nosso Relatório:

"A busca por parcerias que alavanquem o investimento da Fundação e o uso de rígidos instrumentos de gestão para medir os resultados de nossos projetos estão se tornando características cada vez mais indissociáveis de nossa instituição."

2009

- 1º Seminário Líderes em Gestão Escolar
- Criação do Lemann Institute for Brazilian Studies, na Universidade de Illinois
- Lançamento do livro *A Vantagem Acadêmica de Cuba*, do professor Martin Carnoy
- Lançamento do *Boletim da Educação no Brasil: Saindo da Inércia?*, em parceria com o PREAL
- Recorde de participação no curso GSE: 512 diretores, responsáveis por 300 mil alunos
- Início da parceria com Stanford para concessão de bolsas a partir de 2010

## 2009, um ano para comemorar

06

Em 2009, a Fundação Lemann colheu bons resultados, produto de seus oito anos de atividade.

Em primeiro lugar, nosso Conselho decidiu consolidar a **estratégia de atuação** e definir claramente a **identidade institucional** da Fundação. Apresentadas nas páginas a seguir, essas diretrizes dividem nossas atividades em dois grandes blocos: o de desenvolvimento da qualidade da educação e o de bolsas de estudo.

Os **projetos que visam desenvolver a qualidade da educação pública** no país resultam do desejo do Conselho de contribuir, em larga escala, para o desenvolvimento do Brasil. Investir em projetos que ajudem a melhorar a gestão no setor educacional – e, conseqüentemente, o desempenho dos alunos – foi o caminho escolhido para atingir esse objetivo.

Os **programas de bolsas**, por sua vez, são o desdobramento do longo histórico da família Lemann na concessão de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional a jovens brasileiros. Com os novos programas desta área, esses dois blocos estão se aproximando.

### Entre os projetos de desenvolvimento da qualidade da educação, destacamos as conquistas a seguir.

Começamos o ano com o **1º Seminário Líderes em Gestão Escolar** para os Secretários de Educação dos municípios do estado de São Paulo. O encontro reuniu 152 dirigentes ou representantes municipais de educação, que atendem a 37% dos alunos do interior do estado. Com essa iniciativa, a Fundação Lemann tornou-se mais conhecida na região e a demanda por seus cursos e seminários aumentou sensivelmente.

Assim, o curso de formação de diretores de escolas públicas, **Gestão para o Sucesso Escolar (GSE)**, foi oferecido a 512 gestores, que têm sob sua responsabilidade 300 mil alunos. Um recorde em toda a sua história. Além disso, a parceria com a Universidade Anhembi Morumbi permitiu que o curso passasse a ser oferecido como uma pós-graduação lato sensu.

A tradução e publicação do livro **A Vantagem Acadêmica de Cuba**, do pesquisador Martin Carnoy, da Universidade Stanford, também foi um sucesso. O livro, que compara as dinâmicas de sala de aula em Cuba, Chile e Brasil, mostra de forma muito clara e prática o que pode ser feito por aqui para alcançar melhores resultados com educação. Ideias como “o direito de aprender do aluno deve vir em primeiro lugar” e “é preciso supervisionar a sala de aula”, embora simples e óbvias, tiveram grande repercussão na mídia local. Cinco meses após o lançamento da obra, a Editora Ediouro, parceira desta iniciativa, já contabilizava mais de oito mil exemplares distribuídos com preço subsidiado.

Para fechar o ano, tivemos ainda o lançamento do **Boletim da Educação no Brasil: Saindo da Inércia?**. A publicação concluiu um projeto iniciado em 2006, na conferência sobre responsabilidade social e educação organizada na Bahia pela Fundação Lemann, pela Fundação Jacobs e pelo Grupo Gerdau. Trata-se da versão brasileira dos relatórios de monitoramento da educação editados pelo PREAL (Programa de Promoção da Reforma Educacional na América Latina e no Caribe) e já publicados em diversos países da região. O principal diferencial desse documento é a análise do estágio de desenvolvimento de cinco políticas públicas cruciais para a melhoria da qualidade da educação e que são consenso internacional. Um resumo da publicação está neste relatório.





### Em relação aos programas de bolsas, as seguintes iniciativas merecem destaque.

O programa de bolsas em **Harvard**, que ganhou força recentemente com um novo fundo patrimonial, já começa a mandar seus egressos para trabalhar no Brasil. São diversas áreas de atuação, como educação, políticas públicas e saúde pública, fundamentais para que o país possa se desenvolver mais rápido e para patamares mais ambiciosos. As bolsas existem desde 1999 e já beneficiaram 290 alunos e professores, em diferentes cursos da universidade. Em 2006, teve início o programa Lemann Fellowships, que conta hoje com 33 Fellows, sendo onze novos bolsistas para o período de 2009-2010.

Na mesma linha, a criação do Lemann Institute for Brazilian Studies, na **Universidade de Illinois**, vai oferecer a jovens brasileiros com alto potencial e a pesquisadores interessados em temas do país a oportunidade de se desenvolverem em um ambiente de grande excelência. Além disso, com a visita ao Brasil do professor Martin Carnoy, que coordena o mestrado em Educação Internacional Comparada na **Universidade Stanford**, anunciamos a concessão de duas bolsas integrais para esse programa.

Além das bolsas para universidades americanas, a Fundação Lemann patrocina o intercâmbio de professores e alunos entre as universidades **Saint Gallen**, na Suíça, e o **Inspere**, em São Paulo, e oferece bolsas de estudo para o programa de mestrado em organismos internacionais – Masio – na **Universidade de Zurique**.

Encerramos este ano animados com o que conquistamos e ainda mais motivados para trabalhar pelo desenvolvimento da educação brasileira e para encontrar pessoas brilhantes nos diversos setores para os quais oferecemos bolsas. O efeito multiplicador de cada uma das nossas iniciativas é a garantia da perpetuação do investimento da Fundação para as gerações futuras.

A descrição mais detalhada de cada projeto vem a seguir neste relatório. Informações específicas e atualizadas podem ser encontradas em nossos sites:

[www.fundacaolemann.org.br](http://www.fundacaolemann.org.br)  
[www.lideresemgestaoescolar.org.br](http://www.lideresemgestaoescolar.org.br)

Aproveitamos para agradecer a todos os que nos ajudaram a plantar os frutos que agora colhemos. Ainda há muito a ser feito e contamos com vocês para ir mais longe.

**Boa leitura!**



## Quem somos e o que fazemos

### Missão

- Contribuir de forma relevante para modernizar a gestão dos sistemas públicos de ensino no Brasil, com o objetivo de melhorar o desempenho dos estudantes nas avaliações externas internacionais, aproximando-os dos alunos de países mais desenvolvidos (OCDE)
- Oferecer oportunidades excepcionais de desenvolvimento pessoal e profissional a indivíduos com alto potencial

### Princípios

- Investir em projetos que tenham como objetivo melhorar a qualidade da educação e das oportunidades educacionais no Brasil
- Garantir que os projetos tenham resultados permanentes, relevantes e multiplicadores na sociedade
- Testar, implementar e avaliar novas soluções para:
  - o baixo desempenho educacional e
  - a escassez de oportunidades de desenvolvimento pessoal para os jovens brasileiros
- Estabelecer-se como referência neste setor e atrair investimentos de terceiros
- Engajar-se em projetos, programas e técnicas como patrocinador, investidor e agente de mudanças
- Não operar projetos diretamente
- Alcançar a excelência ao escolher um foco específico dentro do setor de educação
- Manter equipe enxuta alavancada por parcerias e terceirização para instituições e pessoas altamente qualificadas e éticas
- Usar de total transparência, ética e comprometimento ao se relacionar com todos os seus stakeholders

### Visão

- Estabelecer-se como referência para investidores sociais privados no setor de gestão da educação pública e, com isso, atrair uma rede de parceiros com o mesmo perfil
- Apostar em jovens com grande efeito multiplicador que possam perpetuar o investimento inicial da Fundação

- Ser focada em resultados, com aferição e prestação de contas competentes
- Manter o Conselho comprometido e com ativa contribuição para a perpetuação da Fundação

### Negócio

#### Programas de qualidade da educação

- Apoiar projetos/programas inovadores para o aprimoramento da gestão de escolas e secretarias de educação de forma a obter impacto positivo no desempenho dos alunos
- Promover e qualificar o debate dos temas gestão e liderança escolar como forma de disseminar melhores práticas e soluções que comprovadamente tenham impacto positivo no desempenho dos alunos

#### Programas de bolsas de estudo

- Conceder oportunidades de desenvolvimento pessoal por meio de acesso a programas de bolsas em instituições de alto nível



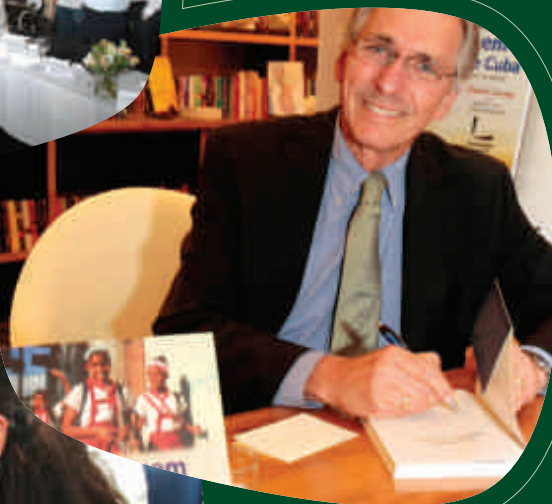
## Nossas atividades

O atual portfólio de projetos da Fundação Lemann pode ser dividido em dois blocos principais:

- **Desenvolvimento da qualidade da educação:** é a área de atuação mais recente, cuja estratégia se baseia em formar líderes educacionais capazes de impactar positivamente um grande número de alunos sob sua responsabilidade. Reúne projetos voltados para a qualificação profissional dos gestores da educação pública (diretores de escolas e secretários de educação), além de estudos e disseminação de políticas eficazes para melhorar o desempenho escolar dos alunos. As atividades nessa área se baseiam em cinco temas estratégicos:
  - existência de padrões de ensino e controle de qualidade da sala de aula
  - avaliações transparentes e uso dos dados para melhorar o aprendizado
  - equilíbrio entre autoridade e responsabilidade no nível das escolas
  - equilíbrio entre direitos e deveres dos profissionais da educação
  - gastar no que agrega valor
- **Programas de bolsas:** escopo inicial de investimento da família Lemann, com projetos existentes há mais de quinze anos. Novas iniciativas foram agregadas ao longo do tempo mas, em cada uma delas, estão presentes os mesmos princípios que norteavam a concessão das primeiras bolsas: a evocação do exemplo pessoal e do sucesso como inspiração e a escolha das pessoas certas para potencializar a aplicação de recursos filantrópicos



## Programas de Qualidade da Educação





# Gestão para o Sucesso Escolar - GSE

## A quem se destina

Diretores de escolas públicas.

## Objetivo

Fortalecer o papel dos diretores escolares como líderes pedagógicos, ensinando-os a motivar e gerir sua equipe e recursos, de forma a garantir impacto positivo no aprendizado de seus alunos.

## Como funciona

O GSE é uma pós-graduação lato sensu, oferecida gratuitamente aos diretores de escolas de redes de ensino municipal ou estadual. A Fundação Lemann e seus parceiros arcam com os custos e a operação do projeto no município ou estado onde o curso é oferecido.

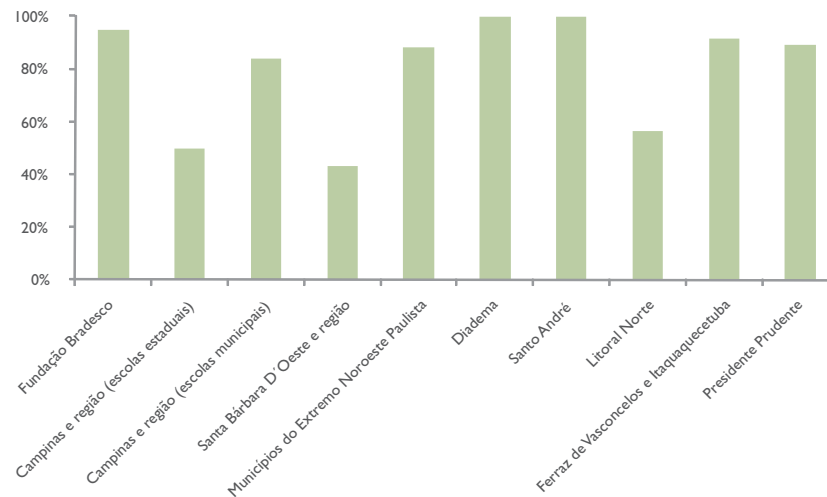
Sua estrutura consiste em módulos a distância, com encontros presenciais intercalados, que abordam temas cruciais para que a equipe da escola, liderada por seu diretor, possa melhorar o aprendizado dos alunos. Os tutores da Fundação Lemann trabalham junto com os diretores, supervisionando o cumprimento das atividades propostas no curso, coordenando os fóruns de discussão e orientando-os em relação ao conteúdo do curso. Para que os participantes mantenham-se atualizados e continuem a aprender sobre gestão escolar, mesmo após o final do curso, a Fundação criou o portal Líderes em Gestão Escolar ([www.lideresemgestaoescolar.org.br](http://www.lideresemgestaoescolar.org.br)) que disponibiliza estudos, pesquisas e informações sobre o tema.

Diretores de escolas dos municípios do Extremo Noroeste Paulista: uma das dez turmas do GSE em 2009



Fundação Lemann assina termo de cooperação com a Secretaria Estadual de Educação de São Paulo e a Universidade Anhembi Morumbi para implementação do GSE no estado: Peter Graber, Paulo Renato Souza, Ilona Becskházy, Ricardo Grau e Marcio da Graça

O GSE como política pública  
% de diretores participantes em relação ao número de diretores elegíveis



# Programas de formação de diretores de escola

12



A professora Angela Mello coordena o time de tutores que orientam os participantes do curso GSE



## Parceiros no projeto

### Locais

- Secretarias de educação das cidades participantes
- Secretaria de Estado de Educação de São Paulo
- Associação dos Municípios do Extremo Noroeste do Estado de São Paulo – AMENSP
- Fundação Bradesco
- Fundação FEAC - Federação das Entidades Assistenciais de Campinas
- Compromisso de Campinas pela Educação
- Fundação Romi
- Desk Conesul Plus
- Innovapack
- Unoeste

### Operacionais

- Universidade Anhembi Morumbi
- Positivo Informática

## Resultados

Em 2009, o GSE bateu o recorde do número de diretores atendidos: foram 512 gestores, totalizando aproximadamente 1.500 desde o início do programa, em 2003. Com isso, mais de 800 mil alunos, de 350 cidades, foram beneficiados a cada ano, uma vez que puderam contar com diretores melhor preparados em suas escolas.

Ao longo do ano, foram formadas dez turmas, que cobriram, em média, 80% dos diretores nas escolas de 36 cidades participantes. Com este nível de adesão, é possível adotar uma nova lógica de gestão pedagógica nestas redes de ensino, dando ao programa a dimensão de política pública.

Impacto positivo para os alunos  
Número de estudantes beneficiados pelo GSE em 2009



A parceria com a Universidade Anhembi Morumbi, que passou a certificar os concluintes do curso, foi mais uma conquista do projeto nesse ano. Com o aumento da carga horária para 390 horas e com a exigência de que os diretores apresentem, ao final do curso, um plano de intervenção em suas escolas, o programa passou a ser classificado como uma pós-graduação lato sensu, valorizando ainda mais a carreira de cada participante.

As avaliações de impacto têm mostrado de forma consistente que o conteúdo do curso e o seu método de aplicação, se seguidos à risca, fazem as escolas acelerarem seu desenvolvimento, quando comparadas a grupos de controle.



## Credenciamento de diretores de escolas

### A quem se destina

Secretarias de educação e profissionais de ensino que desejem se tornar diretores de escolas públicas.

### Objetivo

Formar um banco de profissionais pré-avaliados para atuar como gestores escolares e fornecer, à secretaria de educação que os empregará, informações sobre as competências que eles dominam ou não para o exercício efetivo de sua nova função.

### Como funciona

A primeira edição deste projeto foi implantada em modo piloto no estado do Tocantins, em 2008. O objetivo era testar a eficácia de um conjunto de descritores de habilidades necessárias para atuação como gestor escolar. Um dos produtos desta iniciativa foi um livro-referência que detalha estes descritores: *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*, de autoria da professora Heloísa Lück.

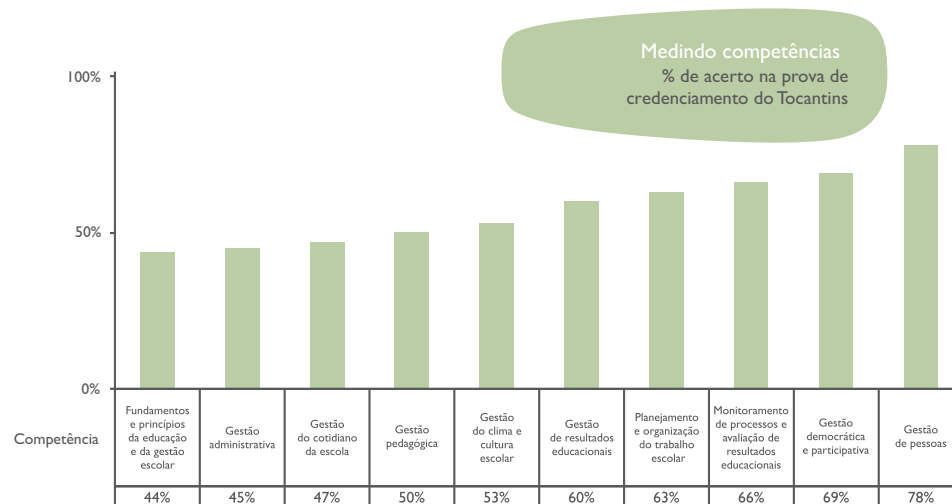
### Parceiros no projeto

- Governo do Tocantins
- Secretaria da Educação e Cultura do Tocantins
- Secretaria Municipal de Educação de São Paulo
- Universidade Positivo e Editora Positivo

### Resultados

Na edição do Tocantins, 1.361 profissionais fizeram a prova baseada nos descritores detalhados na publicação. Destes, 488 foram aprovados. A análise dos resultados da avaliação traçou um perfil detalhado não só sobre os candidatos, mas também sobre os que posteriormente se tornaram diretores, subsidiando o desenho de futuros cursos de qualificação para os ocupantes do cargo.

Em 2009, como desdobramento do projeto piloto, foram distribuídos treze mil exemplares do livro *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências* aos candidatos inscritos no concurso público para diretores de escolas da rede municipal de São Paulo. Houve ainda uma palestra com a autora Heloísa Lück. As ações foram promovidas em parceria com a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo para ajudar na preparação para a prova.



Palestra da professora Heloísa Lück para os candidatos a diretor da rede municipal de São Paulo: treze mil livros foram distribuídos para os inscritos no concurso





## Líderes em Gestão Escolar

### A quem se destina

Diretores de escolas públicas e secretários municipais, além de gestores de educação em geral.

### Objetivo

Promover o desenvolvimento de lideranças na área de gestão educacional, reforçando o papel desses profissionais como agentes de mudança no setor de educação pública.

### Como funciona

Por meio da disseminação de conhecimento e de informações relevantes que ajudam secretários de educação e diretores de escola a aprimorar o seu trabalho. Em seminários e no portal Líderes em Gestão Escolar, a Fundação Lemann oferece conteúdos em forma de palestras, textos, áudio e vídeo para contribuir com a formação e atualização do público-alvo.

### Parceiros no projeto

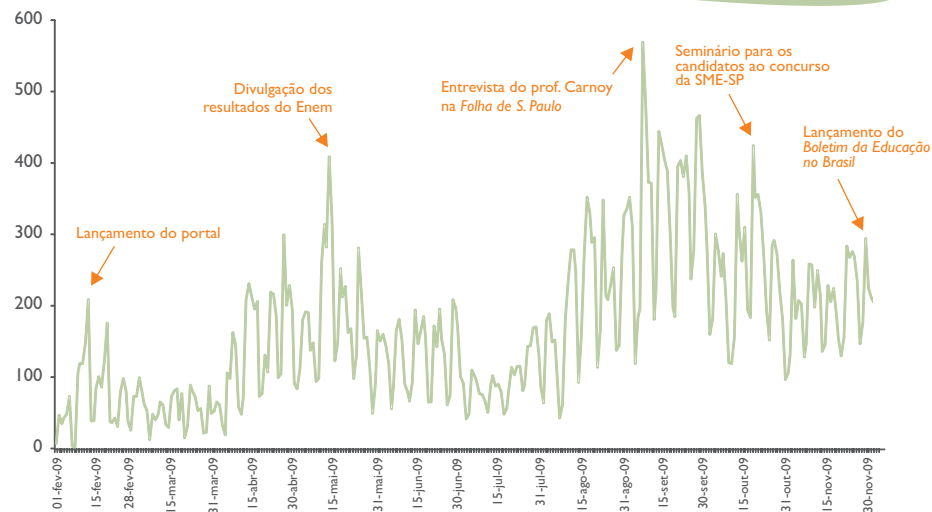
- Undime-SP
- Universidade Positivo

### Resultados

O 1º Seminário Líderes em Gestão Escolar, realizado em parceria com a Undime-SP, em fevereiro de 2009, reuniu representantes de educação de 152 municípios do Estado de São Paulo. Recém nomeados à época, os secretários presentes participaram de três dias de palestras e debates sobre soluções e melhores práticas de aplicação imediata nos seus primeiros cem dias no cargo.

O portal [www.lideresemgestaoescolar.org.br](http://www.lideresemgestaoescolar.org.br), lançado durante o evento e destinado a consolidar e reciclar os conteúdos de interesse dos gestores, já contabiliza uma média de 4.700 visitas por mês, com até seiscentas visitas por dia.

Conteúdos relevantes  
Evolução do número de visitantes  
no portal Líderes em Gestão Escolar



1º Seminário Líderes em Gestão Escolar: representantes de educação de 152 municípios paulistas participaram de três dias de palestras e troca de experiências





A *Vantagem Acadêmica de Cuba*: cinco meses após o lançamento do livro, mais de oito mil exemplares já tinham sido distribuídos a preços subsidiados



## Disseminação de melhores práticas em gestão escolar

### A quem se destina

Formadores de opinião, gestores públicos, pesquisadores da área de educação e imprensa.

### Objetivo

Disseminar informações técnicas e objetivas sobre o desenho e resultado de políticas públicas, investigar a eficácia de projetos na área educacional e conhecer os determinantes da qualidade da educação. Outra vertente da iniciativa é mobilizar a opinião pública em torno de soluções com impacto já verificado, mas de difícil implementação.

### Como funciona

A Fundação Lemann encomenda e patrocina estudos e pesquisas sobre diferentes aspectos da gestão da educação. O resultado é apresentado em forma de publicações e seminários, que contribuem para que gestores e autoridades envolvidas com educação tenham à sua disposição dados atuais e objetivos para orientá-los nas tomadas de decisão.

### Parceiros no projeto

- Ediouro
- Insper
- Universidade Anhembi Morumbi
- Faculdade de Educação da USP
- Fundação Feac

### Resultados

Em 2009, teve grande repercussão a vinda ao Brasil do professor Martin Carnoy, de Stanford. A Fundação Lemann traduziu e lançou no país o livro do pesquisador: *A Vantagem Acadêmica de Cuba – por que seus alunos vão melhor na escola*. A publicação é resultado da investigação do professor acerca dos determinantes da expressiva

vantagem dos alunos cubanos em avaliações externas internacionais. A pedido da Fundação, Carnoy apresentou as principais conclusões da obra em três seminários em São Paulo, que reuniram 357 pessoas.

Merece destaque também a apresentação do estudo de caso sobre o Fundescola, preparado e apresentado pelo professor Matt Andrews, da Harvard Kennedy School. A análise do programa do Banco Mundial e do Ministério da Educação, além de ser utilizada na própria escola de governo da Universidade Harvard, trouxe ao Brasil uma rica discussão sobre o papel das lideranças locais na implementação de políticas públicas e das condições que permitem a continuidade de programas de um governo para o outro.

Desde 2006, já vieram ao Brasil, a convite da Fundação, especialistas como James Austin, criador da cadeira de empreendedorismo social em Harvard; Mona Mourshed, consultora da McKinsey; e Alberto Rodriguez, consultor do Banco Mundial. Estudos encomendados abordaram assuntos como os sistemas estruturados de ensino, o perfil dos candidatos ao magistério no Brasil e o regime especial de previdência para os professores. Esse conjunto de iniciativas já contou com a participação de mais de três mil pessoas e obteve cobertura de imprensa em valor equivalente a cerca de 8,5 milhões de reais.



Aula magna do estudo de caso sobre o Fundescola, com o professor Matt Andrews, de Harvard. Acima, Paula Louzano, Guiomar Namó de Mello e Ana Carolina Monteiro no debate sobre contratação de sistemas de ensino

## Seminários patrocinados pela Fundação Lemann em 2009

Sistemas estruturados de ensino  
13 de janeiro de 2009  
São Paulo, SP

Paula Louzano - doutora em educação pela Universidade Harvard e consultora da Fundação Lemann

O seminário apresentou para o mercado editorial os resultados da pesquisa encomendada pela Fundação Lemann sobre sistemas estruturados de ensino. No estudo, foi feita uma análise sobre os tipos de produto oferecidos por empresas para a padronização de conteúdos e práticas nas salas de aula, além de uma avaliação qualitativa sobre seu uso nas redes municipais do estado de São Paulo.

A sala de aula que ensina  
4 e 5 de agosto de 2009  
São Paulo (Insper e USP) e Campinas, SP

Martin Carnoy - doutor em economia e professor de Educação e Economia na Universidade Stanford

Falou sobre as principais conclusões de seu livro *A Vantagem Acadêmica de Cuba – por que seus alunos vão melhor na escola*. A obra compara as salas de aula de Brasil, Chile e Cuba, com o objetivo de entender por que os alunos cubanos têm desempenho superior ao dos demais estudantes da América Latina. Ao explicar a pesquisa, Carnoy apontou as práticas que realmente funcionam na hora de ensinar.

Currículo, padrões educacionais e legislação  
6 de outubro de 2009  
São Paulo, SP

Ana Carolina Monteiro - advogada do escritório Ulhôa Canto, Rezende e Guerra

A advogada apresentou estudo de caso sobre os desafios jurídicos para contratação de serviços especializados nas secretarias municipais de educação.

Guiomar Namó de Mello - doutora em educação pela PUC-SP e consultora em educação

Apresentou estudo sobre a importância do currículo para o alinhamento das políticas públicas de educação e analisou a legislação existente sobre o tema no Brasil e em outros países.

Paula Louzano - doutora em educação pela Universidade Harvard e consultora da Fundação Lemann

Analisou a importância dos padrões curriculares para o aprendizado dos alunos e comentou pesquisa qualitativa sobre o impacto da adoção de sistemas estruturados de ensino nas redes municipais de educação de São Paulo.

Financiamento e apoio técnico funcionam sem liderança? O caso Fundescola  
8 de dezembro de 2009  
São Paulo, SP

Matt Andrews - professor de Políticas Públicas na Harvard Kennedy School

Apresentou estudo de caso sobre o Fundescola, programa do Banco Mundial que formulou e implementou ações para melhorar a educação brasileira. O estudo foi feito a pedido da Fundação Lemann.



Seminário A sala de aula que ensina, realizado em agosto, em São Paulo

Programas de formação de lideranças em gestão escolar

18

### Editoriais

## Reaprender a ensinar

Ênfase em didática, programas estruturados, supervisão e combate à rotatividade são cruciais para renovar a educação

A educação do Brasil tem sido alvo de críticas por parte de diversos setores da sociedade. Uma delas é a falta de qualidade da educação básica, especialmente no ensino médio. Isso se deve, em grande parte, à falta de investimento em formação de professores e à rotatividade constante no cargo. Para melhorar a educação, é preciso focar na didática, em programas estruturados, na supervisão e no combate à rotatividade. Isso é crucial para renovar a educação e garantir que os alunos tenham uma boa formação para o futuro.

### GILBERTO DIMENSTEIN

## A inteligência no lixo

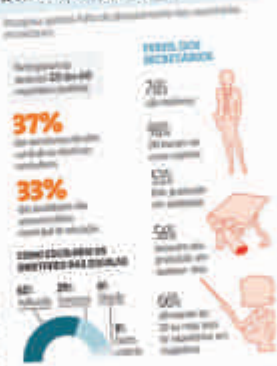
Com o crescimento econômico, não basta parar de estudar para a falta de inteligência especializada



## 37% dos municípios de SP não têm currículo escolar

Pesquisa feita pela Fundação de Estudos de Educação e Planejamento da Universidade de São Paulo aponta que 37% dos municípios não possuem currículo escolar definido e que o ensino não é planejado

### A CERTAÇÃO DA TURNOÇÃO EM SP



### CUBANOS

Martin Carmo (Univesp) vem a SP para ensinar a gestão da Fundação Lemann, que distribuirá no país o livro 'A Vantagem Acadêmica de Cuba - Por Que Seus Alunos São Melhores na Escola'. O autor analisa as diferenças de ensino entre Cuba e o Brasil, destacando a importância da formação de professores e da supervisão.



### cin

Parlamentarismo é ponto chave para superar crise de confiança. Mas há quem diga que o Brasil não está pronto para isso.

### cin

Faculdade transmite mensagem otimista, diz economista

### cin

Faculdade transmite mensagem otimista, diz economista

Faculdade transmite mensagem otimista, diz economista

Faculdade transmite mensagem otimista, diz economista

# FOLHA DE S. PAULO

SEXTA-FEIRA, 22 DE ABRIL DE 2011

### cin

Faculdade transmite mensagem otimista, diz economista

Faculdade transmite mensagem otimista, diz economista

Faculdade transmite mensagem otimista, diz economista

Faculdade transmite mensagem otimista, diz economista

## 'Professores brasileiros precisam aprender a ensinar'



Professores brasileiros precisam aprender a ensinar. Isso é o que Martin Carmo defende em seu livro 'A Vantagem Acadêmica de Cuba'. Ele argumenta que a formação de professores no Brasil é deficiente e que os professores precisam aprender a ensinar de forma eficaz. Isso inclui a didática, a supervisão e o combate à rotatividade. Carmo também destaca a importância da formação de lideranças em gestão escolar para melhorar a educação.

# Brasil

### EDUCAÇÃO

## Nota vermelha

Nota vermelha para o ensino médio. O Brasil precisa melhorar a qualidade da educação básica, especialmente no ensino médio. Isso se deve, em grande parte, à falta de investimento em formação de professores e à rotatividade constante no cargo. Para melhorar a educação, é preciso focar na didática, em programas estruturados, na supervisão e no combate à rotatividade. Isso é crucial para renovar a educação e garantir que os alunos tenham uma boa formação para o futuro.



### Estudo

Estudo aponta que 37% dos municípios de SP não têm currículo escolar

## Em defesa dos direitos do aluno



Em defesa dos direitos do aluno. Isso é o que a Fundação Lemann defende em seu livro 'A Vantagem Acadêmica de Cuba'. O livro analisa as diferenças de ensino entre Cuba e o Brasil, destacando a importância da formação de professores e da supervisão. A Fundação Lemann também promove programas de formação de lideranças em gestão escolar para melhorar a educação.

Os conteúdos produzidos e disseminados pela Fundação Lemann têm tido boa repercussão na mídia e contribuído para o debate sobre educação no país

## Boletim da Educação no Brasil

### A quem se destina

Público leigo em educação, formadores de opinião, gestores públicos, pesquisadores da área de educação e imprensa.

### Objetivo

Monitorar a evolução dos indicadores educacionais e acompanhar a implementação das políticas públicas consideradas cruciais para o desenvolvimento da educação. Os dados coletados são transformados em um relatório de fácil compreensão para o público leigo, o que ajuda a mobilizar a sociedade em torno do tema. O trabalho faz parte da estratégia da Fundação Lemann de contribuir com o debate sobre educação e, assim, acelerar transformações no setor.

### Como funciona

Os boletins da educação são uma iniciativa do PREAL e já foram publicados em nove países da América Latina e Central. Em cada país, uma organização não governamental local e independente fica responsável por produzir o relatório. Inspirado nos documentos utilizados nas escolas para avaliar os alunos, o boletim dá notas a temas considerados cruciais para o desenvolvimento da educação no país.

Além dos indicadores tradicionais, o grande diferencial do boletim é avaliar o quanto o país avançou na implementação de cinco políticas públicas indispensáveis para a melhoria do ensino. São elas: padrões educacionais, sistemas de avaliação, autoridade e responsabilidade no nível da escola, carreira docente e financiamento. Desde seu envolvimento neste projeto, em 2006, a Fundação Lemann abraçou essas cinco políticas como foco estratégico de seus projetos e pesquisas.

### Parceiro no projeto

- PREAL (Programa de Promoção da Reforma Educacional na América Latina e no Caribe)

### Resultados

A publicação do documento conclui um projeto que surgiu em 2006, durante a conferência sobre responsabilidade social e educação realizada na Bahia pela Fundação Lemann, pela Fundação Jacobs e pelo Grupo Gerdau. Naquela ocasião, nasceu a parceria com o PREAL para a produção do primeiro relatório nacional. A partir de então, até chegar a essa versão final, foram dois anos de pesquisas, extensa revisão bibliográfica, coleta e produção de dados.



Boletins pelo mundo		
Títulos dos relatórios nacionais produzidos pelo PREAL até 2009		
2005	Honduras	Educação: O futuro é hoje
	El Salvador	Construindo o futuro
2006	Colômbia	Há avanços, mas restam desafios
	Equador	Qualidade com equidade: o desafio da educação equatoriana
	República Dominicana	Fazendo o balanço
	Peru	A educação peruana segue enfrentando desafios
2007	Nicarágua	Apostar na educação
	Panamá	Precisamos aprender com qualidade
2008	Guatemala	Educação: um desafio de urgência nacional
2009	Brasil	Saindo da inércia?



Lançamento do Boletim da Educação no Brasil: a análise de especialistas sobre nove aspectos considerados cruciais para a educação melhorar mostra que o desafio está só começando



## Programas de formação de lideranças em gestão escolar

20

O *Boletim da Educação no Brasil: Saindo da Inércia?* foi lançado em dezembro de 2009. Em sete dos nove quesitos avaliados, o país recebeu nota "regular" ou "insatisfatório". A avaliação foi feita por quinze especialistas do setor, com base em documento preparado pela Fundação Lemann. O boletim também mostrou que não há consenso sobre a pergunta feita no título do documento nacional – "Saindo da Inércia?". Ao apontar as tendências em cada quesito, os especialistas reconhecem os avanços recentes, mas consideram que, na maioria deles, não há indícios de que o Brasil esteja melhorando.

### Conceito

- A - excelente
- B - bom
- C - regular
- D - insatisfatório

### Tendência

- ↑ Melhorando
- ↔ Sem tendência definida
- ↓ Piorando

As notas do boletim brasileiro não são boas: o país recebeu conceito "insatisfatório" ou "regular" em sete dos nove quesitos monitorados

DISCIPLINA	CONCEITO	TENDÊNCIA	COMENTÁRIOS
Matrículas	B	↑	Aumentaram sensivelmente, mas ainda há muitas crianças e jovens fora da escola, especialmente no ensino médio
Permanência	C	↑	Apesar de frequentar a escola por mais tempo do que no passado, os estudantes não conseguem completar doze anos de estudo
Desempenho	D	↔	Os alunos não aprendem o esperado para sua série e estão em clara desvantagem de aprendizado em comparações internacionais
Equidade	C	↑	As desigualdades de acesso diminuíram, mas as oportunidades de educação de qualidade ainda não são distribuídas de forma equitativa para toda a população
Padrões educacionais	D	↔	Ainda não há padrões claros e detalhados que garantam um mínimo de qualidade em todas as salas de aula
Sistemas de avaliação	B	↑	São bastante avançados em relação a muitos países, mas seus resultados ainda não são usados para melhorar a qualidade das escolas
Autoridade e responsabilidade	C	↔	Houve descentralização no atendimento, mas as escolas ainda não podem decidir sobre variáveis cruciais para o serviço que oferecem
Carreira docente	D	↔	A escolarização dos professores aumentou, mas a qualidade dos cursos de formação ainda é precária. Como consequência, os professores nem sempre estão preparados para as demandas da sala de aula
Investimento em educação básica	C	↔	Os recursos públicos disponíveis mostram que educação básica ainda não é prioridade para os brasileiros

## Apoio institucional a organizações de liderança em gestão escolar

- Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed)
- Associação Brasileira de Avaliação Educacional (Abave)

### A quem se destina

Formuladores de políticas públicas de educação.

### Objetivo

Apoiar a construção, implantação e avaliação de políticas públicas eficazes.

### Como funciona

A Fundação Lemann apoia institucionalmente a Abave e patrocina estudos e pesquisas para subsidiar as atividades do Programa de Gestão e Valorização do Magistério do Consed, que conta com cinco pontos principais: recrutamento, carreira, estágio probatório, avaliação de desempenho e certificação.

### Resultados

O Consed e as secretarias de educação criaram um banco de dados com informações sobre o magistério público estadual, que deverá colaborar para a tomada de decisão acerca da gestão de recursos humanos nos estados.

Em junho, a Abave realizou seu quinto encontro anual, que reuniu os principais pesquisadores e formuladores de políticas públicas em educação.



## Parceria com escolas públicas

### A quem se destina

Alunos e comunidades atendidas pela Escola Estadual Professor Vicente Rao, em São Paulo, e Colégio Estadual Padre Antonio Maria Teixeira Filho (Cepam), no Rio de Janeiro.

### Objetivo

Contribuir para a aceleração da melhoria da qualidade do ensino nas escolas públicas.

### Como funciona

Em 2007, a partir de uma lista pré-selecionada pela Associação Parceiros da Educação, a Fundação Lemann decidiu apoiar a Escola Estadual Professor Vicente Rao. Depois de algumas reformas estruturais para garantir um mínimo de conforto e segurança aos alunos e funcionários, foram iniciadas atividades de apoio pedagógico, de gestão e de integração com a comunidade escolar. A escola, que atende a uma população muito vulnerável socialmente, tem proposto soluções para melhorar o aprendizado dos seus alunos.

A prioridade da Fundação Lemann junto à escola é facilitar a implementação do currículo único e do material estruturado da Secretaria de Educação, com materiais didáticos, capacitações adicionais, parcerias com outras instituições e suporte material e técnico aos projetos pedagógicos. Assim, auxilia tanto professores quanto alunos a vencer os enormes desafios do seu dia-a-dia, na busca da melhoria do desempenho acadêmico.

Em 2009, o Instituto Grão, parceiro da Fundação Lemann no Rio de Janeiro, escolheu apoiar o Colégio Estadual Padre Antonio Maria Teixeira Filho. Além de oferecer aulas de reforço, o Instituto Grão doou livros para o colégio e contratou monitores para o laboratório de informática e a biblioteca.

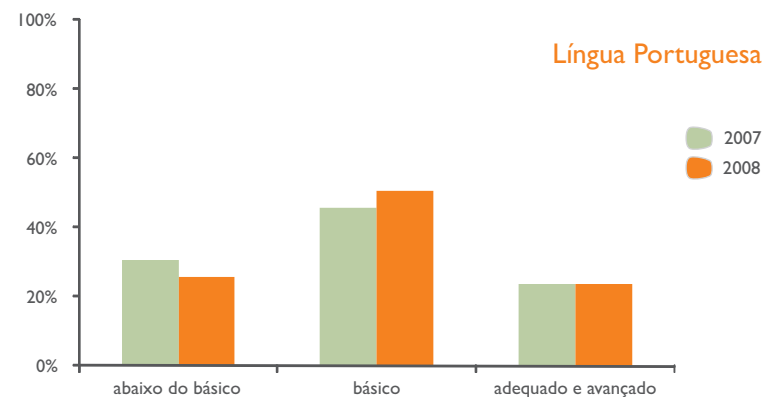
Os recursos da Fundação Lemann ajudam a escola Vicente Rao a materializar seus projetos pedagógicos



### Parceiros no projeto

- Instituto Grão
- Secretaria de Estado da Educação de São Paulo
- Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro
- Parceiros da Educação
- Universidade Paulista - Unip
- Duetto Editorial
- Instituto de Matemática e Estatística da USP/Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária da USP

Mudança de nível  
Comparação da distribuição dos alunos da 6ª série nos níveis de proficiência do Saresp (2007-2008)





# Programas de formação de lideranças em gestão escolar

23



Com o mural de fotos, a direção da escola Vicente Rao apresenta os projetos de 2009 à comunidade escolar

Os alunos do ensino médio da Escola Estadual Vicente Rao chegaram à final do Desafio Bovespa, competindo com seus pares de escolas privadas



Parceria com a Duetto Editorial distribuiu gratuitamente milhares de revistas educativas aos alunos

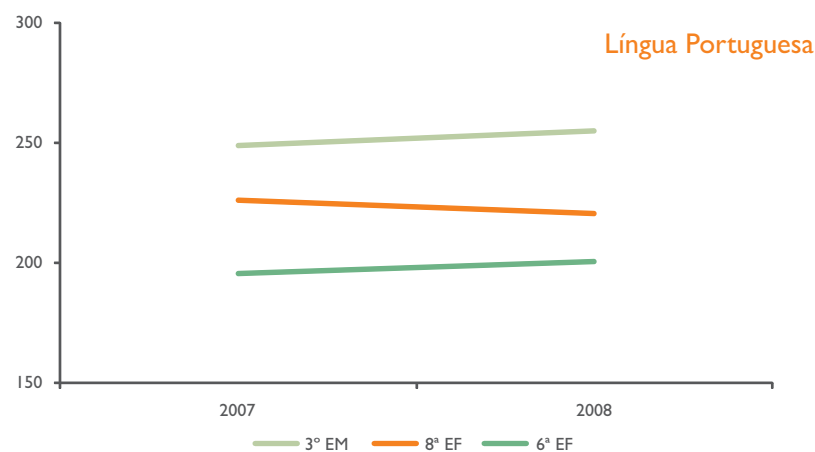
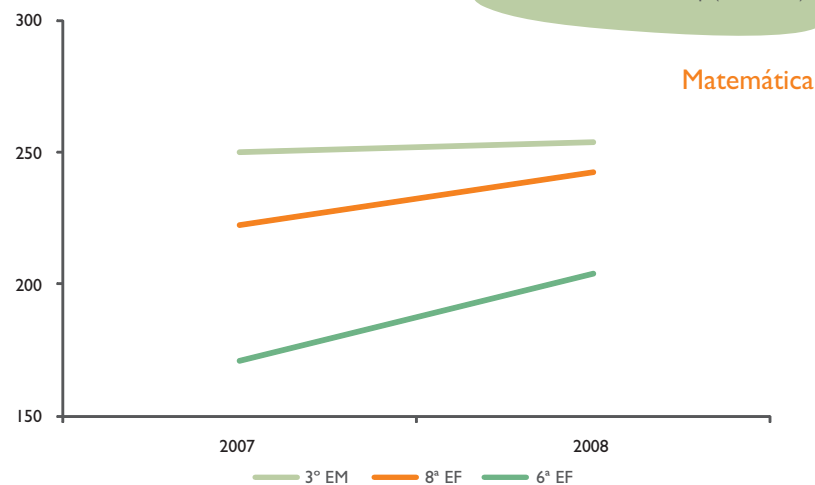
## Resultados

A comparação dos indicadores de desempenho (Saresp), entre os anos de 2007 e 2008, mostra um avanço no resultado dos alunos da escola Vicente Rao. As notas de matemática melhoraram em todas as séries, com destaque para a 6ª série, principal foco da parceria com a Fundação Lemann. A distribuição dos alunos pelos níveis de proficiência também melhorou: aumentou a concentração nos níveis "básico" e "adequado e avançado" e diminuiu o número de alunos no nível "abaixo do básico".

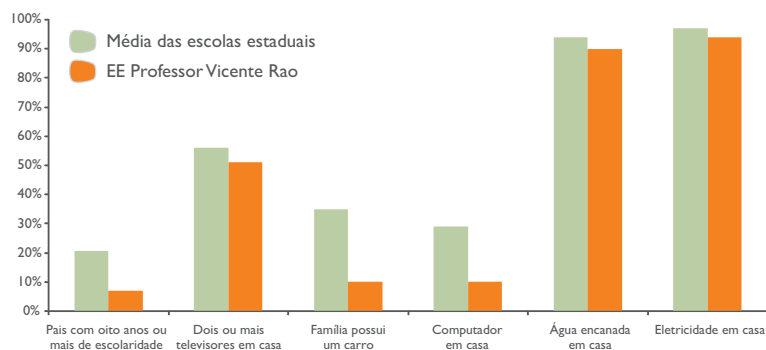
Em 2009, os alunos da escola tiveram ainda outras grandes conquistas: conseguiram, por exemplo, chegar à final do Desafio Bovespa e participaram das Olimpíadas de Matemática e do Desafio National Geographic.

Como a parceria com o Cepam começou no decorrer de 2009, ainda não é possível apontar resultados relacionados às intervenções.

Avanço nos resultados  
Evolução do desempenho da Escola Vicente Rao no Saresp (2007-2008)



Vulnerabilidade social  
Perfil socioeconômico dos alunos da Vicente Rao comparado à média estadual



## Programas de Bolsas



## Harvard - Lemann Fellowships

### A quem se destina

O programa de bolsas acadêmicas (Lemann Fellowships) é oferecido para alunos admitidos em cursos de pós-graduação nas áreas de educação, saúde pública e administração pública. Também contempla estudantes de doutorado da Graduate School of Arts, de qualquer nacionalidade, que estejam trabalhando em pesquisas focadas no Brasil.

O fundo de bolsas Lemann em Harvard também financia estudantes, professores e pesquisadores em outras iniciativas dentro da universidade.

### Objetivo

O programa visa a ajudar estudantes e profissionais de alto desempenho a se especializar em áreas de grande relevância para o desenvolvimento do Brasil.

### Como funciona

Para todas as oportunidades de bolsa, o processo seletivo e os prazos são definidos e administrados diretamente pela universidade.

### Resultados

O programa de bolsas Lemann na universidade existe desde 1999 e já beneficiou 273 alunos e dezessete professores, em diferentes programas e cursos. Desde 2006, foram 33 fellows, sendo onze novos bolsistas para o período de 2009-2010.

### Mais informações

[www.drclas.harvard.edu/brazil/fellowships\\_grants/lemannfellows](http://www.drclas.harvard.edu/brazil/fellowships_grants/lemannfellows)



Alunos beneficiados pelas bolsas Lemann desde 1999	
Total de beneficiários das bolsas	Ano
1	1999
1	2000
2	2001
9	2002
5	2003
9	2004
9	2005
6	2006
75	2007
88	2008
43	2009
25*	2010
<b>273</b>	<b>1999-2010</b>

Lemann Fellows em Harvard desde 2006	
Período	Nº de novos Lemann Fellows
2006-2007	6
2007-2008	7
2008-2009	9
2009-2010	11
<b>2006-2010</b>	<b>33</b>

\* Dados preliminares (fev/2010)

## Illinois – Lemann Institute for Brazilian Studies

### A quem se destina

Estudantes e pesquisadores, brasileiros ou de outros países, desde que interessados em pesquisas focadas no Brasil.

### Objetivo

Fomentar o desenvolvimento de um centro de pesquisas sobre o Brasil em uma universidade de excelente padrão acadêmico, promovendo o intercâmbio com faculdades e instituições brasileiras.

### Como funciona

Um fundo patrimonial criado em 2009 permitiu a abertura do centro de estudos, que irá oferecer bolsas a alunos e pesquisadores de diversas áreas, cujos estudos tiverem temas brasileiros como foco. Também estão previstos seminários e conferências internacionais sobre tópicos relacionados ao país. A inauguração do centro aconteceu em outubro de 2009.

### Mais informações

[www.clacs.illinois.edu/brazilian](http://www.clacs.illinois.edu/brazilian)

David Fleischer, Jorge Paulo Lemann e Werner Baer, na inauguração do Lemann Institute for Brazilian Studies, em Illinois



## Stanford – Lemann Scholarships



Universidade Stanford, na Califórnia: a partir de 2010, a Fundação Lemann dará duas bolsas anuais para mestrado em educação



Linda A. Cicero / Stanford News Service

### A quem se destina

Profissionais brasileiros interessados no mestrado em Educação Internacional Comparada.

### Objetivo

Contribuir para a formação de pesquisadores e formuladores de políticas públicas na área de educação.

### Como funciona

São duas bolsas integrais por ano, oferecidas a partir de 2010, para o programa de mestrado em Educação Internacional Comparada da Faculdade de Educação da Universidade Stanford. Os critérios de admissão, bem como prazos e outras condições, são definidos diretamente pela universidade.

### Mais informações

[suse-ice.stanford.edu](http://suse-ice.stanford.edu)

L. Brian Stauffer/UT News Bureau

## Fundação Estudar

### A quem se destina

Jovens com potencial para se tornar futuros líderes do Brasil.

### Objetivo

Colaborar para o desenvolvimento do Brasil por meio do incentivo à educação e formação de lideranças.

### Como funciona

Oferece bolsas parciais e integrais a alunos aprovados em cursos de graduação e pós-graduação nas melhores instituições de ensino do Brasil e do mundo. O critério para a concessão das bolsas é meritocrático. Elas são oferecidas principalmente nas áreas de administração, economia, engenharia, políticas públicas e relações internacionais. Também são concedidas bolsas para programas de intercâmbio em cursos nas mesmas áreas.

### Resultados

Nos últimos cinco anos, a Fundação Estudar concedeu 139 bolsas de estudo para alunos de graduação e pós-graduação. No mesmo período, o número de candidatos saltou de 444 para 4.243. Outro aspecto que vale ser ressaltado é que, em 2009, a Fundação Estudar conseguiu atrair vinte novos patrocinadores.

### Mais informações

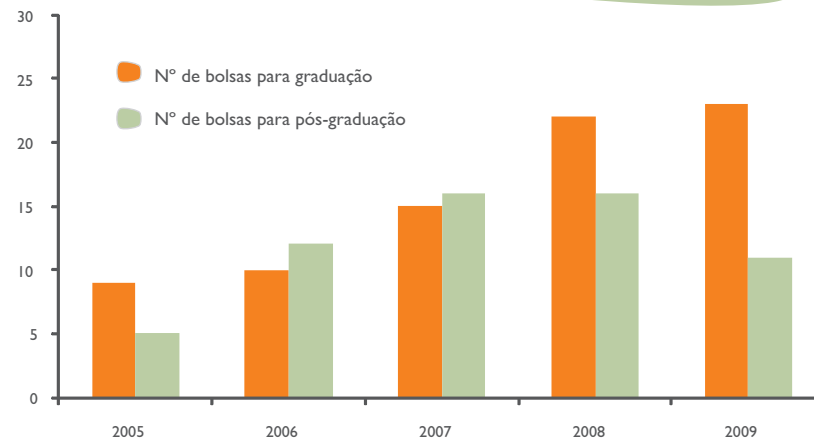
[www.estudar.org.br](http://www.estudar.org.br)



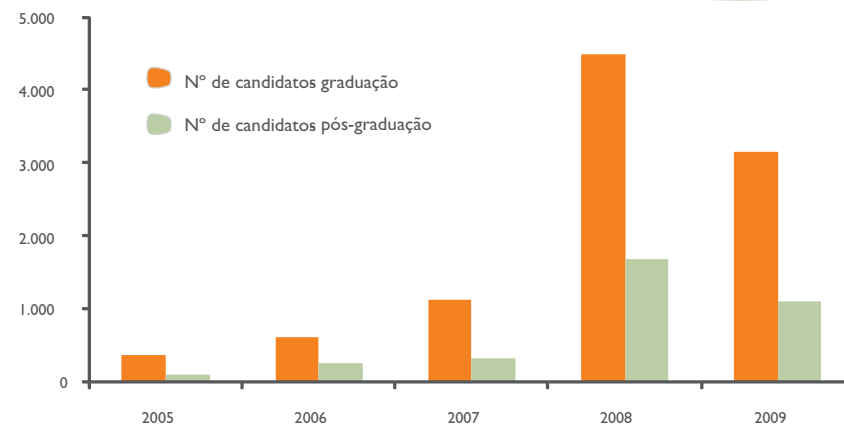
Novos bolsistas da Fundação Estudar, selecionados em 2009



Multiplicação de oportunidades  
Número de novas bolsas por ano



Aumento da procura  
Evolução do número de candidatos



Com o apoio do Daquiprafora, atletas como André Moreira e Adriana Niclotti conseguiram bolsas para estudar em universidades americanas e se destacaram em seus esportes



Univ. of Texas San Antonio Athletics



Lane Pace



## Daquiprafora – Bolsas Lemann

### A quem se destina

Jovens esportistas brasileiros, de até 23 anos, que se destacam nas modalidades de tênis, vôlei, futebol, natação ou golfe.

### Objetivo

Aumentar o número de jovens esportistas brasileiros estudando e jogando em universidades americanas, para que eles tenham acesso a uma educação de qualidade, assim como a oportunidade de aprimorar suas habilidades esportivas.

### Como funciona

O projeto ajuda esportistas brasileiros a identificar as melhores oportunidades de bolsas de estudo nas universidades americanas e os orienta na elaboração de suas candidaturas a essas bolsas. O programa ainda cobre os custos relacionados ao processo seletivo e a passagem aérea para os Estados Unidos. Os esportistas são selecionados pelo Daquiprafora.

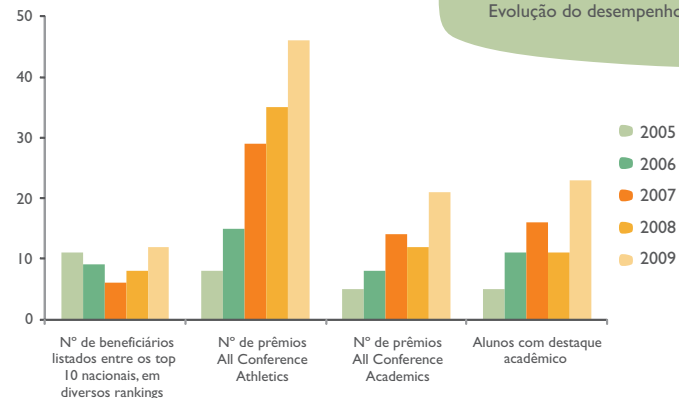
### Resultados

Nos últimos cinco anos, 114 jovens receberam bolsas – 32 deles no ano passado, um recorde na história do programa. O valor médio das bolsas oferecidas aos atletas é de 67 mil dólares, o que representa retorno 25 vezes maior que o investimento feito pelo programa. O número de alunos com destaque acadêmico e esportivo vem aumentando e ex-alunos têm se destacado no mercado de trabalho, atuando em empresas de grande porte.

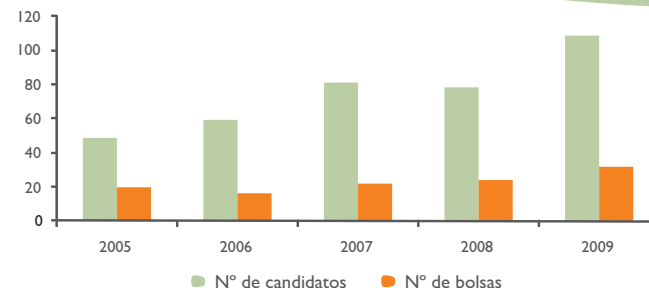
### Mais informações

[www.daquiprafora.com.br](http://www.daquiprafora.com.br)

Atletas e alunos de sucesso  
Evolução do desempenho dos bolsistas



Mais candidatos e mais vagas  
Evolução do número de candidatos e bolsas



Retorno garantido  
Valor médio das bolsas oferecidas por universidades americanas (em US\$)



Henrique Meirelles,  
Claudio Haddad, Peter  
Nobel e Cristoph Peter  
na 1ª Conferência  
Internacional realizada em  
parceria pelas  
universidades Insper e  
Saint. Gallen



Divulgação

## Saint Gallen - Insper

### A quem se destina

Professores e estudantes da Universidade Saint Gallen, na Suíça, e do Insper, em São Paulo.

### Objetivo

Viabilizar o intercâmbio entre as duas universidades, com o intuito de favorecer a troca de conhecimentos e experiências.

### Como funciona

A Fundação Lemann patrocina anualmente dois programas de intercâmbio: o de docentes e o de alunos. No primeiro, são selecionados dois professores de cada universidade para lecionar um curso como professor visitante no outro país. No programa dos alunos, são oito bolsas anuais: quatro para os brasileiros e quatro para os suíços. O processo de seleção e concessão das bolsas de estudo, assim como os prazos de inscrição, são definidos pelas instituições de ensino.

### Resultados

Desde 2007, dez professores e três alunos já participaram do intercâmbio. No ano passado, o programa promoveu a 1ª Conferência Internacional no Brasil, com participantes das duas instituições de ensino. O evento contou com a presença de Henrique Meirelles, presidente do Banco Central brasileiro.

### Mais informações

[www.unisg.ch](http://www.unisg.ch)  
[www.insper.org.br](http://www.insper.org.br)

## Universidade de Zurique - Masio

### A quem se destina

Brasileiros interessados em trabalhar em organizações internacionais.

### Objetivo

Contribuir para formar profissionais brasileiros com capacidade e competência para representar o país em organizações internacionais.

### Como funciona

A Fundação Lemann oferece duas bolsas de estudos para brasileiros no programa Master of Advanced Studies in International Organisations (Masio), da Universidade de Zurique. É pré-requisito ser formado em Administração, Economia, Direito ou Relações Internacionais e ter pelo menos dois anos de experiência na área.

### Resultados

O programa que começou em 2008 já tem quatro beneficiários: dois deles concluíram o programa de mestrado em 2009 e outros dois têm previsão de formatura para setembro de 2010.

### Mais informações

[www.masio.uzh.ch](http://www.masio.uzh.ch)

# Instituto ProA

Alunos do ProA em aula e palestra: formação para o mercado de trabalho



Daniela Picoral

## A quem se destina

Jovens de baixa renda, entre 17 e 20 anos, da Grande São Paulo. É necessário ter concluído o ensino médio ou estar matriculado no 3º ano deste ciclo.

## Objetivo

Criar oportunidades de inserção no mercado de trabalho.

## Como funciona

Após um rigoroso processo seletivo, os jovens selecionados são direcionados a um curso profissionalizante no Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial –, uma instituição de ensino de reconhecida excelência. Eles recebem ainda orientação para o desenvolvimento pessoal e para o início de uma vida profissional promissora.

## Resultados

Dos alunos formados pelo ProA, 62% conseguiram emprego e 83% passaram a ganhar mais de um salário mínimo, segundo pesquisa realizada em 2009. Os alunos têm bom aproveitamento durante o curso: 93% de frequência e mais de 70% com notas consideradas boas ou excelentes.

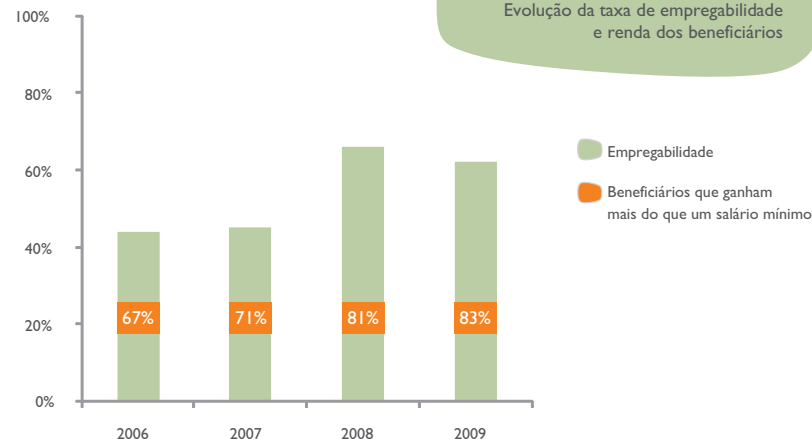
Com o status de Oscip conseguido em 2009, seus patrocinadores podem obter benefícios fiscais ao fazerem doações.

## Mais informações

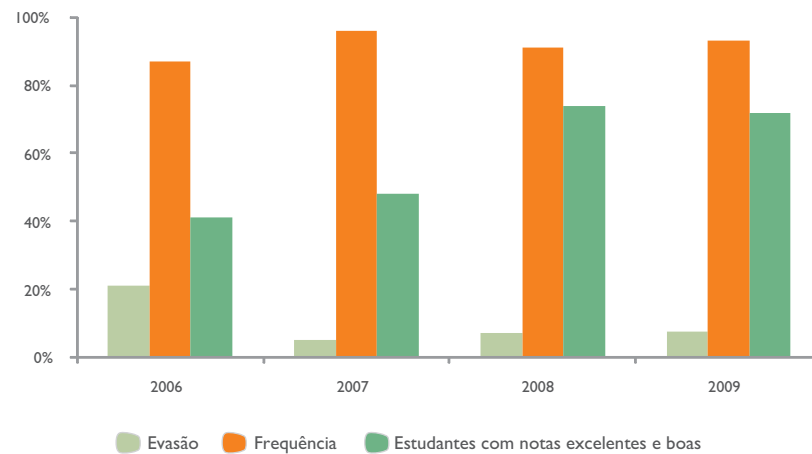
[www.proa.org.br](http://www.proa.org.br)



Formação para o trabalho  
Evolução da taxa de empregabilidade e renda dos beneficiários



Alunos com bom desempenho  
Performance dos beneficiários





## Ismart

### A quem se destina

O Instituto Social para Motivar, Apoiar e Reconhecer Talentos - Ismart - é voltado para jovens de baixa renda, a partir da 6ª série do ensino fundamental, com elevado potencial acadêmico.

### Objetivo

Garantir que alunos de baixa renda com alto potencial acadêmico cursarem o ensino médio em escolas de excelente nível de ensino.

### Como funciona

Os estudantes selecionados recebem bolsas integrais para se preparar para cursar o ensino médio em escolas particulares de alto padrão. Se mantiverem alto rendimento acadêmico, também recebem bolsas no ensino médio e superior. São escolhidos apenas alunos que se destacam por sua dedicação aos estudos e seu excelente desempenho nas provas. Ao conseguirem a bolsa, os alunos podem recuperar conteúdos aos quais não tiveram acesso na escola em que estavam matriculados na ocasião da seleção e garantir uma posição competitiva para os exames vestibulares.

### Resultados

Em 2009, o Ismart teve 4.734 inscritos e 78 estudantes aprovados em seu processo de seleção. Entre ex-alunos e atuais bolsistas, o programa contabiliza hoje 752 beneficiários, distribuídos por escolas da Grande São Paulo, Rio de Janeiro, São José dos Campos e Fortaleza.

### Mais informações

[www.ismart.org.br](http://www.ismart.org.br)

## Escola Graduada de São Paulo

### A quem se destina

Filhos de funcionários da Escola Graduada de São Paulo (Graded School).

### Objetivo

Proporcionar uma educação de qualidade aos filhos de funcionários da escola.

### Como funciona

Criado em 2003, o programa concede bolsas de estudo integrais para filhos de funcionários. Os bolsistas são selecionados por sua aptidão para obter sucesso no rígido programa curricular da escola, fundamentado na estrutura de ensino americana.

### Resultados

Atualmente, o programa patrocina nove bolsistas, do 4º ao 10º ano.

### Mais informações

[www.graded.br](http://www.graded.br)



Divulgação

Bolsistas do Ismart em São Paulo (acima) e na entrega de prêmios de reconhecimento a seus professores, no Rio de Janeiro



## Instituto Tênis

### A quem se destina

Tenistas juvenis e profissionais de alto rendimento.

### Objetivo

Oferecer treinamento a jovens tenistas e técnicos do esporte, com o propósito de desenvolver a prática do tênis no país.

### Como funciona

Por meio do Instituto Tênis, a Fundação Lemann concede bolsas a atletas talentosos e sem condições financeiras de participar de campeonatos.

### Resultados

O Instituto abriu mais dois centros de treinamento em 2009. Seus atletas venceram oito torneios internacionais durante o ano e conseguiram avançar no ranking.

### Mais informações

[www.institutotenis.org.br](http://www.institutotenis.org.br)

Avanços no ranking		
Atleta	Posição no ranking ATP em 2008	Posição no ranking ATP em 2009
Rafael Camilo	636°	607°
Nicolas Santos	569°	510°
José Pereira	1.009°	710°



Hedison Alves



Wander Roberto

José Pereira (acima) e Nicolas Santos (ao lado): em 2009, os atletas do Instituto Tênis subiram no ranking

## Instituto LOB do Tênis Feminino

### A quem se destina

Jovens tenistas brasileiras.

### Objetivo

Apoiar o trabalho do Instituto, que oferece preparação e incentivo às atletas para que elas alcancem nível de competitividade mundial e se classifiquem entre as cem melhores tenistas do ranking da Women's Tennis Association (WTA).

### Como funciona

As atletas selecionadas moram no Instituto e recebem acompanhamento médico, avaliação física e nutricional, além de consultoria em gestão de imagem, marketing e assessoria de imprensa.

### Resultados

Em 2009, a tenista Paula Gonçalves saltou da 684ª para a 555ª posição no ranking da WTA. Fernanda Faria terminou o ano em 768ª.

### Mais informações

[www.kirmayr.com.br/centro/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=37](http://www.kirmayr.com.br/centro/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=37)



Cecilia Yoshizawa

Tenistas recebem premiação em torneio em Buenos Aires: na competição, Paula Gonçalves (acima) conquistou o vice-campeonato de duplas



## Programa de Formação para Professores de Língua Inglesa - SITP

### A quem se destina

Professores de Língua Inglesa da rede pública, de secretarias de educação parceiras da Fundação Lemann.

### Objetivo

Contribuir para o aprimoramento contínuo de professores de Língua Inglesa.

### Como funciona

A participação de professores brasileiros no programa é totalmente custeada pela Fundação Lemann, que também realiza a seleção dos bolsistas. As aulas acontecem nos Estados Unidos, entre os meses de julho e agosto. O curso é uma oportunidade para os professores aprimorarem suas habilidades profissionais e a fluência no idioma. O programa utiliza como ferramentas de ensino a tecnologia da informação e atividades práticas em grupo.

### Parceiros no projeto

- Zurich University of Teacher Education
- Virginia Tech

### Resultados

Desde 2004, a Fundação Lemann concedeu 21 bolsas de estudo para professores brasileiros participarem do programa. Na última edição, uma professora da rede estadual de São Paulo e três professoras de redes municipais do interior do estado foram selecionadas.

### Mais informações

[www.sitp.soe.vt.edu](http://www.sitp.soe.vt.edu)



Bolsistas do SITP durante o curso na Universidade Virginia Tech, em 2009



Divulgação



## Como avaliamos nossos projetos

Com base em indicadores, a Fundação Lemann estrutura, acompanha e mede os resultados dos programas que desenvolve e apoia. Para poder comparar projetos de natureza diferente, foram criadas sete categorias que agrupam os indicadores específicos de cada projeto. São elas:

### **Demanda**

Os indicadores de demanda evidenciam a relevância da iniciativa em relação ao problema social que pretende resolver. Ou seja, apontam o real interesse dos possíveis beneficiários em recebê-la. Por melhor que possa parecer o desenho de um projeto, se ele não gerar uma demanda significativa, é provável que o seu público-alvo já esteja sendo atendido por outras iniciativas ou que não tenha sido bem dimensionado. Um exemplo de indicador de demanda é o número de inscritos no projeto em relação à quantidade de vagas oferecidas.

### **Cobertura**

A análise da cobertura de um projeto mostra a importância da iniciativa em relação ao enfrentamento do problema identificado e à sua capacidade de atendimento. Um indicador que pode ser utilizado nesta categoria é o número de pessoas efetivamente atendidas por uma determinada iniciativa, em um determinado período. O tamanho do projeto não é tão importante quanto a clara identificação do nicho que se quer atender.

### **Qualidade**

O conjunto dos indicadores de qualidade mede a performance dos beneficiários e/ou parceiros operacionais. Estes indicadores devem ser coletados e analisados durante a implementação e usados como feedback para provocar os ajustes necessários. Bons exemplos nesta categoria são os percentuais de permanência, aproveitamento ou sucesso dos beneficiários.

### **Eficiência**

Os indicadores de eficiência mostram a capacidade da Fundação, de seus parceiros e mesmo dos beneficiários, de atrair mais recursos para a iniciativa. Evidencia, com isso, a relevância que a própria comunidade beneficiada e seu entorno dão ao projeto. Alguns exemplos: o percentual do investimento da Fundação frente ao orçamento total de uma iniciativa e a capacidade de beneficiários para atrair mais investimentos depois de terem sido contemplados com alguma ação.

### **Custo**

Permite comparações com o que o mercado, com ou sem fins lucrativos, oferece. Um projeto que pretenda resolver um problema social, oferecido por uma instituição sem fins lucrativos (que, além de não auferir lucros, não paga os mesmos impostos que a iniciativa privada), nunca pode propor soluções mais caras do que aquelas de mesma qualidade oferecidas pelo mercado.

### **Impacto social**

É um conjunto de indicadores que, a partir do desenho do projeto, avalia o quanto o problema inicialmente identificado foi realmente resolvido. Mostra quanto os beneficiários ganharam com o investimento, de preferência quando comparados a grupos com as mesmas características, mas que não receberam o benefício.

### **Replicação e crescimento**

Identifica novas oportunidades de mercado ou demandas para um determinado benefício ou investimento. Nem sempre elas existem, o que não quer dizer que o projeto não tenha tido sucesso. Muitas vezes, o problema inicial pode ter sido resolvido, o que elimina a necessidade de replicação.

## Agradecimentos

Agradecemos as pessoas e instituições que, com seu trabalho, tempo e atenção, aumentaram o impacto de nossos projetos e ajudaram a Fundação Lemann a atingir seus objetivos:

- Aloysio Miranda, Ana Carolina Monteiro e Cristovão M. Silva (Ulhôa Canto Rezende e Guerra Advogados)
- Denise Lima de Oliveira (Seduc Tocantins)
- Eliana Bassetti e João Batista Machado (Universidade Positivo)
- Francisco Soares (UFMG)
- Guiomar Namó de Mello (Consultora)
- Heloísa Lück (CEDHAP)
- Jeffrey M. Puryear e Tamara Ortega (PREAL – Programa de Promoção da Reforma Educacional na América Latina e no Caribe)
- Julio Cesar Ferreira e Paula Baltazar (Subway)
- Luiz Gustavo Santos e José Flausino Faria (INDG)
- Marcello Drewanz (Wissens Tecnologia)
- Marcio da Graça e equipe (Universidade Anhembi Morumbi)
- Maria Madalena dos Santos (Banco Mundial)
- Martin Carnoy (Universidade Stanford)
- Matt Andrews (Universidade Harvard)
- Rejane Bulk Coli e Ricardo Dalarme de Oliveira (Hotel Monte Real)
- Romualdo Portela e Sonia Penin (Faculdade de Educação da USP)



