

É complexa a tarefa de garantir às crianças e adolescentes uma educação que se traduza em efetivas aprendizagens. Lutar por uma educação escolar digna é responsabilidade das esferas governamentais e exige firme envolvimento da sociedade civil. O gestor educacional tem papel de destaque nesta tarefa, pois coordena um trabalho integrado e coletivo, objetivando a superação dos desafios educacionais. Entender a gestão de forma abrangente possibilita que as decisões acerca da Educação pública sejam partilhadas e considerem múltiplos olhares. É fundamental ao gestor manter-se atualizado, pois, se há desafios, há também possibilidades de que sejam superados. É na exploração dessas possibilidades que pretendemos contribuir com a **Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal**, constituída por três cadernos, um software e um DVD.

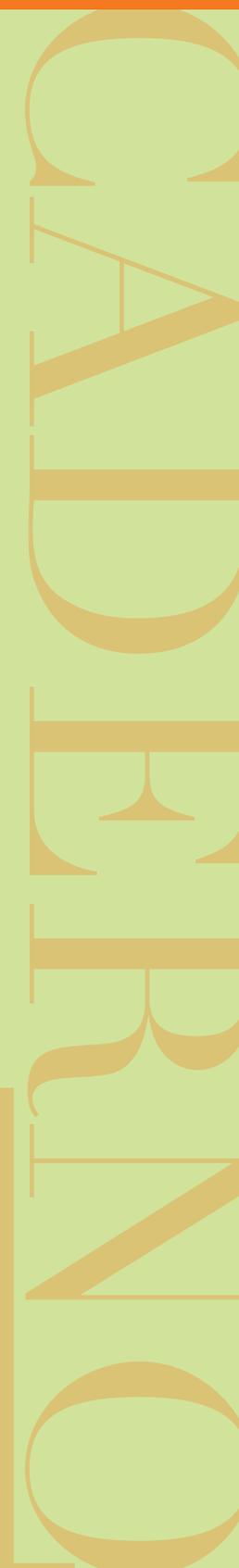
Este Caderno 1 – **O Programa Melhoria da Educação no Município e as políticas públicas sociais** – traz reflexões sobre a Educação, no âmbito das políticas públicas sociais e dos planos de Educação existentes no Brasil.

O Programa Melhoria da Educação no Município surgiu, em 1999, da parceria entre a Fundação Itaú Social, o Unicef e o Cenpec, com apoio da Undime.



Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal

O Programa Melhoria da Educação no Município e as políticas públicas sociais



Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal

O Programa Melhoria da Educação no
Município e as políticas públicas sociais

melhoria da educação no Município

2009

Iniciativa

Fundação Itaú Social

Vice-Presidente

Antonio Jacinto Matias

Superintendente

Ana Beatriz Patrício

Coordenadoras do Projeto

Isabel Cristina Santana

Camila Feldberg Macedo Pinto

Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef)

Representante no Brasil

Marie-Pierre Poirier

Representante Adjunto no Brasil

Manuel Buvnich

Coordenadora do Programa de Educação no Brasil

Maria de Saete Silva

Coordenação técnica

Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec)

Diretora-Presidente

Maria Alice Setubal

Superintendente

Maria do Carmo Brant de Carvalho

Gerente de Projetos Nacionais

Maria Estela Bergamin

Coordenadora do Programa Melhoria da Educação no Município

Vanda Noventa Fonseca

Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal

O Programa Melhoria da Educação no Município e as políticas públicas sociais

melhoria da educação no Município

2009



Créditos

Coordenação

Ana Maria Falsarella
Vanda Noventa Fonseca

Autoria

Caderno 1

Equipe do Programa Melhoria
da Educação no Município

Caderno 2

Evandro Braga Teodoro
Margarete A. de Ayra Mendes
Vanda Noventa Fonseca

Caderno 3

Ana Maria Falsarella
Ivânia Paula Freitas de Souza
José Otávio Proença Soares
Maria Ângela Leal Rudge
Maria do Carmo Brant de Carvalho
Maria Tereza Perez Soares
Neusa Maria Mendes Borges
Romualdo Portela de Oliveira
Rubens Barbosa de Camargo
Solange Feitoza Reis Aguirre
Vanda Noventa Fonseca

Colaboração

Ana M. A. Abreu Guedes Pinto
Maria Cristina S. Zelmanovits
Maria Selma de Moraes Rocha
Vandré Gomes da Silva

Leitura crítica

Alice Davanço Quadrado
Camila Feldberg Macedo Pinto
Isabel Cristina Santana
Maria do Carmo Brant de Carvalho
Maria Estela Bergamin
Maria de Saete Silva

Apoio técnico

Luciana Sampaio de Medeiros
Maria Guillermina Garcia
Sueli de Jesus Cerino
Viviane dos Santos Oliveira

Edição de texto

Pyxis Editorial e Comunicação

Projeto e Produção Gráfica

Zoldesign

São Paulo, abril de 2009

Tiragem: 2000

Agradecimentos

*E a beleza do lugar, pra se entender,
tem que se achar
que a vida não é só isso que se vê
é um pouco mais
que os olhos não conseguem perceber*
(Paulinho da Viola)

A Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal representa a sistematização de saberes e práticas construídos por incontáveis mãos. É, portanto, "mais do que se vê". Nossos agradecimentos,

- à Fundação Itaú Social, ao Unicef, à Undime e ao Cenpec, parceiros no Programa Melhoria, que partilham a crença de que mudanças na educação só se concretizam mediante um trabalho longo e firme de reflexão e formação;
- aos 3.438 gestores que participaram da formação oferecida pelo Programa Melhoria, abrindo as portas de seus municípios e possibilitando o entendimento "da beleza desses tantos lugares" e suas tão distintas realidades;
- aos formadores, no trabalho direto com os municípios, que enriquecem o Programa Melhoria com suas ideias, disposição e empenho, para além "do que os olhos conseguem perceber".

melhoria da educação no município

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

Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal /
[coordenação Ana Maria Falsarella, Vanda Noventa
Fonseca]. -- São Paulo : CENPEC, 2009.

ISBN da Coleção: 978-85-85786-80 - 9 ISBN do Volume 1: 978-85-85786-81 - 6

Vários autores.
Vários colaboradores.
Conteúdo : Caderno 1. O Programa Melhoria da
Educação no Município e as políticas públicas
sociais -- Caderno 2. O planejamento educacional
em ação -- Caderno 3. O cotidiano de gestor:
temas e práticas.

1. Governo local - Brasil 2. Municípios -
Governo e administração - Brasil I. Falsarella,
Ana Maria. II. Fonseca, Vanda Noventa.

09-03149

CDD-352.1430981

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Gestão municipal : Administração
pública 352.1430981

Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal

CADERNO 1 – O Programa Melhoria da Educação no Município e as políticas públicas sociais

Educação, pilar de uma sociedade mais justa
 O Programa Melhoria da Educação no Município: dez anos em ação!
 O sistema de avaliação do Programa Melhoria: resultados obtidos
 A educação no âmbito das políticas sociais
 O município e os planos de Educação

CADERNO 2 – O planejamento educacional em ação

Planejamento e gestão do Plano de Educação
 Avaliação Diagnóstica da realidade educacional de Abaporu
 Fórum de Educação: análise coletiva das situações-problemas de Abaporu
 Intervenção na Educação Básica de Abaporu

CADERNO 3 – O cotidiano do gestor: temas e práticas

Território, espaço de educação integral
 Escolarização básica ampla e inclusiva
 Gestão articula e efetiva resultados
 A organização da Secretaria Municipal de Educação
 Escola, família e políticas públicas sociais
 ABC do financiamento da educação municipal
 As linhas que tecem a Educação do Campo
 A atuação dos conselhos, na perspectiva do direito à educação
 Sentido das práticas educativas

APLICATIVOS

Planilha Informatizada – Para a elaboração do Plano de Educação.

Brasil Hoje – Indicadores sociais para a gestão do município – Ferramenta de consulta e para cruzamento de dados com indicadores culturais, educacionais e sociais.

DOCUMENTÁRIO

Realidades Educadoras (DVD) – Contém imagens das ações realizadas em municípios participantes do Programa Melhoria da Educação no Município, acompanhadas por relatos de gestores sobre a elaboração e a implementação dos planos de Educação locais.

Índice

Apresentação	11
Educação, pilar de uma sociedade mais justa	13
Desafio para a sociedade	13
Desafio para os gestores educacionais	14
O porquê desta publicação	14
O Programa Melhoria da Educação no Município: dez anos em ação!	17
Histórico e fundamentos	17
Figura 1 - Abrangência do Programa (1999-2008): mapa ilustrativo	18
Quadro 1 - Marcos norteadores e princípios básicos do Programa Melhoria	19
Estratégias de formação	20
Formação presencial	20
Quadro 2 - Eixos norteadores do processo de formação e respectivas temáticas	21
Assessoria a distância	22
Visitas técnicas	22
Materiais de consulta	22
Planejamento e gestão do Plano de Educação	24
Figura 2 - Planejamento e gestão do Plano de Educação	24
Avaliação Diagnóstica	25
Fórum de Educação	26
Intervenção na Educação Básica	27
Acompanhamento e avaliação	27
Formando redes intermunicipais	28
Anexo 1 - O que é Plano Plurianual?	30
Anexo 2 - O que é desenvolvimento sustentável?	31
O sistema de avaliação do Programa Melhoria: resultados obtidos	33
O Programa Melhoria é avaliado continuamente	33
Colhendo resultados	34
A educação no âmbito das políticas sociais	37
Políticas públicas significam o Estado em ação	37
Políticas públicas sociais	38
Políticas públicas educacionais	39
As políticas públicas educacionais no âmbito municipal	40
Os eixos das políticas públicas educacionais	41
Quadro 3 - Princípios norteadores da política educacional	42
Os eixos das políticas públicas educacionais e seus significados	43

Gestão democrática	43
Democratização do acesso à escola e garantia da permanência	45
Qualidade na educação	46
Quadro 4 - Práticas de redes municipais com impacto positivo na aprendizagem	49
Quadro 5 - Práticas de redes municipais com impacto positivo na aprendizagem (menos citadas pelos entrevistados)	50
Legislação e cotidiano do gestor	51
Continuidade das políticas públicas	52
O município e os planos de Educação	53
A partilha de responsabilidades entre os entes federados	53
Quadro 6 - Educação: partilha de responsabilidades	54
O Plano Nacional de Educação (PNE) e seus desdobramentos: planos estaduais e planos municipais de Educação	54
O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação e seus desdobramentos: Plano de Desenvolvimento da Educação e Plano de Ações Articuladas	56
Quadro 7 - PNE e PDE: quadro comparativo	57
Planejando a educação no âmbito municipal	57
A participação	58
Explorando o que já existe	59
Teoria e prática colocadas em discussão	60
Anexo - As 28 diretrizes do Plano de Metas Compromisso: Todos pela Educação	61
Referências bibliográficas	63
Siglas utilizadas	67
Sobre os autores da Coleção	71

Apresentação

Educação demanda competências complexas

A apropriação de conhecimentos é um direito de cada uma das mais de 25 milhões de crianças e adolescentes que hoje frequentam as escolas públicas municipais brasileiras. É fundamental que possam usufruir das oportunidades de aprendizagem existentes nas localidades onde vivem para que se desenvolvam intelectual e socialmente. Este é o compromisso maior dos 5.564 gestores municipais da educação de nosso país, cuja efetivação supõe competências complexas, que envolvem a gestão das pessoas, das instituições, dos recursos públicos e dos currículos das escolas, além da definição dos rumos estratégicos e de metas exequíveis e transparentes.

Considerando esses desafios, o Programa Melhoria da Educação no Município, iniciativa da Fundação Itaú Social e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), com o apoio da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e coordenação técnica do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), lança a Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal. Iniciado em 1999, o Programa Melhoria já assessorou gestores educacionais de mais de mil municípios brasileiros, por meio de programas de formação continuada e da produção de materiais de apoio diversos. A ideia-força que o alicerça é a articulação dos diferentes atores e instituições na definição de ação construída com base nas realidades locais. As estratégias são desenvolvidas para apoiar os gestores no planejamento, implementação, monitoramento e avaliação dos Planos Municipais de Educação, elaborados coletivamente pelos municípios.

Constituída pelos cadernos *O Programa Melhoria da Educação no Município e as políticas públicas sociais, O planejamento educacional em ação e O cotidiano do gestor: temas e práticas*, a Coleção inclui ainda:

- *Software* (sistema Windows) de suporte à gestão, que contém: todos os formulários e campos do Caderno 2 desta coleção, em formato de fácil navegação; uma planilha informatizada para a elaboração do Plano de Educação (PE); o aplicativo Brasil Hoje, com indicadores socioeducacionais de todos os municípios brasileiros.
- DVD *Realidades Educadoras* – documentário que apresenta experiências de municípios brasileiros que participaram do Programa Melhoria.

No contexto de urgência e relevância em que se coloca a tarefa de gestão municipal de Educação, a Coleção apresenta-se como uma contribuição para tornar nossas cidades espaços onde seja exercida a garantia do direito a uma educação de qualidade para todas as crianças, adolescentes e jovens brasileiros.



Educação, pilar de uma sociedade mais justa

É preciso juntar objetividade e sonho para que se possa ver cada aluno com um olhar novo, percebendo-o como alguém que está hoje conosco, mas pertence ao futuro.
(Raízes e asas, fasc. 4, 1994)

A Coleção **Diálogos sobre a Gestão Municipal** tem suas raízes no trabalho desenvolvido pelo **Programa Melhoria da Educação no Município** com formação de gestores educacionais, desde 1999. Visa a socializar experiências e conhecimentos sobre a gestão da educação, construídos com os participantes ao longo desses anos e sistematizados aqui pela equipe do Programa.

Desafio para a sociedade

A partir da década de 1990, a educação ganha novo destaque na pauta de discussões nacionais, entendida como direito social garantido por lei e como pilar fundamental na construção de uma sociedade mais justa e na promoção do desenvolvimento econômico. Fortalecendo a educação, estamos promovendo a cidadania e a participação social, tendo a população como aliada na busca por alternativas para o desenvolvimento dos municípios, estados e do próprio país.

Desses pressupostos, surgiu o **Programa Melhoria da Educação no Município** – resultado da união de esforços da Fundação Itaú Social, do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), da União Nacional dos Dirigentes Municipais (Undime) e do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) – que tem representado importante apoio para as ações educacionais desenvolvidas em diferentes municípios brasileiros.

É nos municípios que a educação das novas gerações acontece, tanto no âmbito familiar e social quanto no âmbito escolar. As políticas educacionais instituídas a partir dos anos 1990 ampliaram a responsabilidade dos municípios para com a educação escolar, o que fez emergir a necessidade de formação de quadros competentes para a condução das políticas locais voltadas à escolarização básica da população.

Considerar o contexto socioeconômico e cultural no qual a educação escolar ocorre é fundamental para a proposição de adequadas políticas educacionais. Este contexto será mais bem compreendido se considerado de forma articulada a outras políticas sociais de garantia de direitos das crianças e adolescentes, integrando órgãos públicos e organizações da sociedade civil. Entender a gestão em sentido ampliado e abrangente possibilita a partilha de decisões que envolvem a educação pública, considerando os múltiplos olhares sobre problemas detectados e as alternativas concretas para resolvê-los, empreendimento a ser enfrentado coletivamente.

Por outro lado, ser o principal responsável não significa ser o único. Face às dificuldades de ordem estrutural e à dependência quase total de recursos federais e estaduais que atinge os pequenos municípios brasileiros, tamanha responsabilidade não pode simplesmente ser atribuída a eles sem a participação ativa das instâncias estadual e federal de governo. Aliás, a própria LDB, em seu art. 8º, prevê que "A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas e ensino". E mais: lutar por uma educação escolar digna é responsabilidade não só das esferas governamentais, como também de todos os cidadãos e exige firme posicionamento e envolvimento da sociedade civil.

Desafio para os gestores educacionais

Todas estas questões levam-nos a aquilatar o tamanho dos desafios educacionais que se apresentam aos municípios e a compreender a importância do papel do gestor educacional como coordenador do trabalho integrado e coletivo em prol da melhoria da educação. Por isso, o público do **Programa Melhoria** abrange não apenas os dirigentes municipais de educação, como ainda técnicos das secretarias municipais e estaduais de educação, de outras secretarias municipais relacionadas às áreas social e cultural e por representantes de organizações da sociedade civil, de conselhos de educação e de defesa de direitos da infância e da adolescência. Enfim, por pessoas que, de alguma forma, participam da condução da educação municipal.

Sabemos dos limites enfrentados pelos gestores responsáveis pela educação municipal, mas entendemos que eles não significam impotência. É vasto o espaço de atuação a ser explorado na construção de alternativas que superem os entraves e transformem a realidade. É na exploração e na reflexão sobre esse universo de possibilidades que pretendemos contribuir com a Coleção **Diálogos sobre a Gestão Municipal**.

O porquê desta publicação

Para acompanhar as novas propostas das políticas públicas nacionais para a Educação e se adequar às peculiaridades regionais, o **Programa Melhoria da Educação no Município** renova-se permanentemente, cuidando de atualizar os gestores às novas ideias que surgem no cenário educacional e de assessorá-los nos aspectos político e técnico do desenvolvimento de seu trabalho.

O Programa Melhoria tem publicado uma série de materiais para dar sustentação à sua proposta, sendo que, em 2003, foi lançada a primeira coleção para gestores, batizada como **Melhoria da Educação no Município – um Trabalho Coletivo**. No entanto, de lá para cá, muitas coisas mudaram. Em 2009, quando o Programa Melhoria completou dez anos, providenciamos esta nova publicação, mais atualizada às novas propostas surgidas nos campos social e educacional.

Podemos destacar propostas que envolvem não só o Ensino Fundamental, como toda a Educação Básica, com ações integradas entre a Secretaria Municipal de Educação, com a Secretaria Estadual de Educação, com outras secretarias municipais, com conselhos e com entidades da

sociedade civil. Também merece destaque o recente movimento de formação de redes intermunicipais de apoio mútuo, que visam a promover um trabalho integrado entre municípios de uma mesma região para favorecer a troca de ideias sobre soluções encontradas para problemas comuns, o fortalecimento de articulações, o planejamento de ações partilhadas e sua sustentação.

Essa visão mais ampla das ações educacionais vem ao encontro de duas concepções que têm ganhado força. A primeira é a de território, lócus onde as relações se estabelecem e a educação escolar acontece em forte aliança com as demais comunidades de pertença dos alunos. A segunda é a de educação integral das crianças e jovens com o aproveitamento de múltiplos espaços educacionais presentes no território.

O caminho percorrido durante esses dez anos possibilitou, agora, o lançamento da nova coleção para gestores: **Diálogos sobre a Gestão Municipal**, composta por três cadernos.

Caderno 1 – O Programa Melhoria da Educação no Município e as políticas públicas sociais

Apresenta o Programa Melhoria dentro do contexto das políticas públicas para a educação, destacando a importância do esforço conjunto entre as esferas públicas e grupos da sociedade civil em defesa da educação de qualidade para todos os cidadãos brasileiros. Mostra a relevância de planos bem elaborados e implementados que norteiem ações e investimentos. O Caderno 1 divide-se em cinco textos:

Texto 1: Educação, pilar de uma sociedade mais justa

Texto 2: O Programa Melhoria da Educação no Município: dez anos em ação!

Texto 3: O sistema de avaliação do Programa Melhoria: resultados obtidos

Texto 4: A educação no âmbito das políticas sociais

Texto 5: O município e os planos de Educação

Caderno 2 – O planejamento educacional em ação

Propõe um percurso metodológico para elaboração, implementação e avaliação de um Plano de Educação para o município. Subdivide-se nos seguintes tópicos:

Planejamento e gestão do Plano de Educação

Avaliação Diagnóstica da realidade educacional de Abaporu

Fórum de Educação: análise coletiva das situações problemas de Abaporu

Intervenção na Educação Básica de Abaporu

Este caderno traz ainda dois encartes:

Aplicativos:

Planilha Informatizada – Para a elaboração do Plano de Educação.

Brasil Hoje – Indicadores sociais para a gestão do município – Ferramenta de consulta e para cruzamento de dados com indicadores culturais, educacionais e sociais.

Documentário:

Realidades Educadoras (DVD) – Contém imagens das ações realizadas em municípios participantes do Programa Melhoria da Educação no Município, acompanhadas por relatos de gestores sobre a elaboração e a implementação dos planos de Educação locais.

Caderno 3 – O cotidiano do gestor: temas e práticas

Este caderno é uma coletânea de textos de diversos autores da área da educação sobre temas contemporâneos e transversais à elaboração do Plano de Educação e à gestão educacional. Fundamentarão a reflexão teórica e a prática dos gestores, de forma a nortear decisões sobre os rumos da educação municipal.

Texto 1: Território, espaço de educação integral

Texto 2: Gestão articula e efetiva resultados

Texto 3: A organização da Secretaria Municipal de Educação

Texto 4: Ampliando a escolarização básica

Texto 5: Escola, família e políticas públicas sociais

Texto 6: ABC do financiamento da Educação municipal

Texto 7: As linhas que tecem a Educação do Campo

Texto 8: A atuação dos conselhos na perspectiva do direito à educação

Texto 9: Sentido das práticas educativas

O Programa Melhoria da Educação no Município: dez anos em ação!

Uma cultura democrática pressupõe dar voz e vez a todos os segmentos sociais, procurando harmonizar necessidades em função do bem coletivo. Sua construção implica no aprendizado grupal cotidiano que leve à formação de verdadeiras identidades democráticas.

(Raízes e asas, fasc.3, 1994)

Os indicadores de desempenho dos alunos das escolas públicas brasileiras, aferidos por meio de exames – como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e a Prova Brasil – e de outros instrumentos de amplitude nacional – como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) –, demonstram o quanto ainda há por fazer na conquista de padrões satisfatórios de aprendizagem.

Dar conta deste desafio exige uma ação educacional comprometida com a transformação da educação, e o **Programa Melhoria** pressupõe tal concepção, mantendo a linha condutora clara e objetiva de aperfeiçoar capacidades gestoras centradas no planejamento e na gestão da política educacional, em consonância com as diretrizes nacionais. Como um programa vivo e em constante movimento, a flexibilidade para se adequar às peculiaridades locais é componente inegociável de seu desenho.

Pensar **Planos de Educação** que integrem os vários planos, programas e projetos porventura já existentes é exigência para se enfrentar problemas e desafios, o primeiro passo para a conquista efetiva, no tempo, de melhor educação no município. É isso que faz o **Programa Melhoria**: orienta a elaboração e a implementação de planos de Educação. Desta forma, procura formar e atualizar os participantes em consonância com as políticas educacionais nacionais e, ao mesmo tempo, considerar a realidade educacional e social dos municípios, suas características, dificuldades, possibilidades e limites.

Histórico e fundamentos

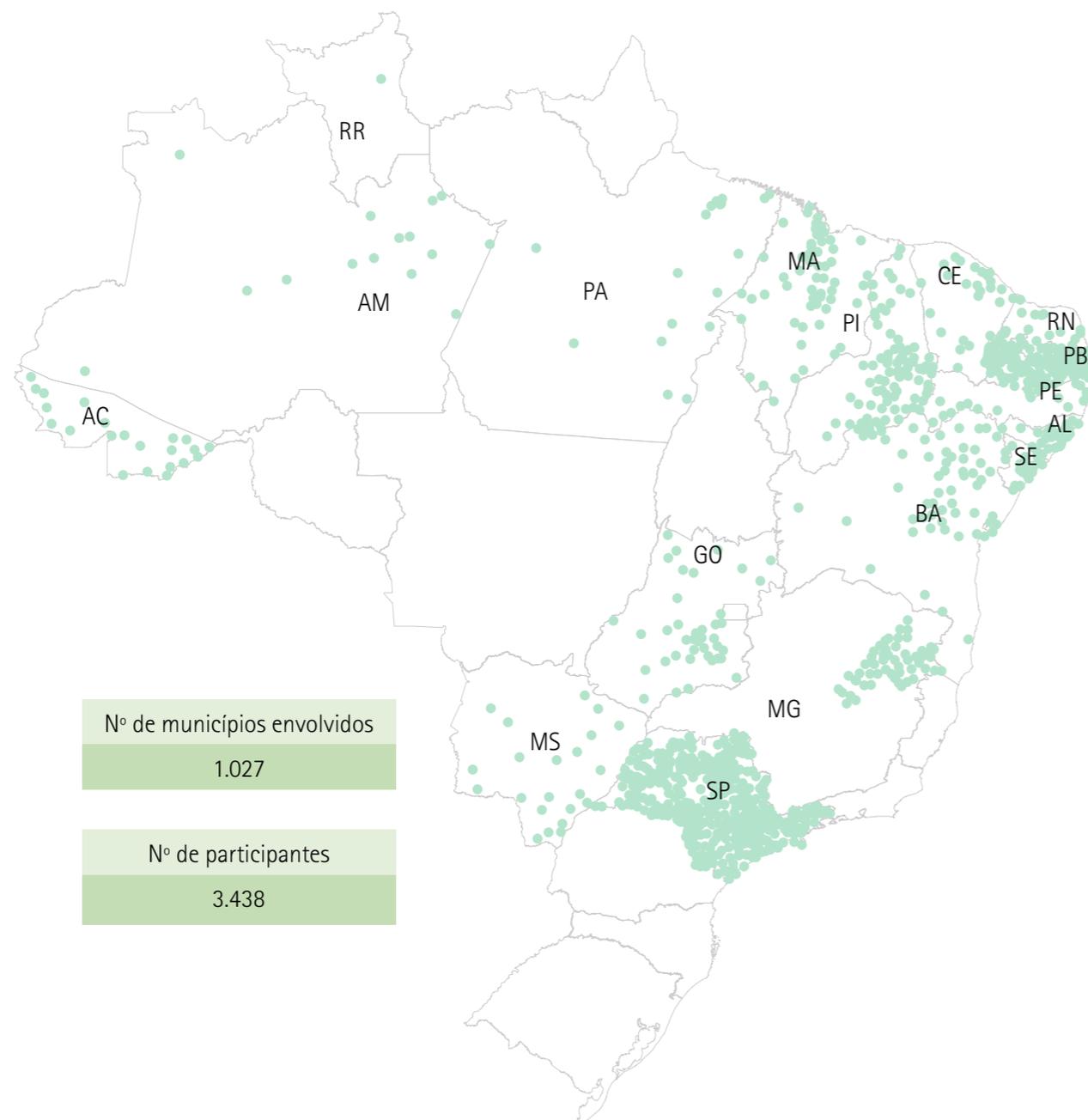
A Constituição Federal (CF) de 1988 introduziu uma nova partilha nas responsabilidades do Estado quanto à regulação, formulação e condução das políticas públicas. No processo de descentralização, o município assume papel central na implementação de serviços sociais públicos básicos, demarcados como direitos intrínsecos de cidadania.

Na educação, um dos desdobramentos desencadeados pela CF foi a atribuição aos municípios da responsabilidade pela Educação Infantil e pelo Ensino Fundamental. O protagonismo municipal é reforçado com o surgimento do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei n. 8069/90, e torna-se prerrogativa legal com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9394/96, e a instituição do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério¹ (Fundef), Lei n. 9424/96.

1. Atual Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização do Magistério (Fundeb), Lei n. 11.494/07.

Neste contexto, surgiu o **Programa Melhoria**, cuja abrangência, no decorrer das nove edições desenvolvidas até 2008, está ilustrada no quadro a seguir.

Figura 1 – Abrangência do Programa Melhoria (1999 – 2008): mapa ilustrativo



A constatação da necessidade de apoiar os gestores municipais para enfrentar os desafios de democratizar o acesso à escola e ao conhecimento e de buscar continuamente uma educação de qualidade levou à concepção do **Programa Melhoria da Educação no Município**, cabendo ao Cenpec a formulação do desenho e a efetivação das ações de formação. Considerando as características culturais e históricas locais e promovendo a reflexão sobre as possibilidades e vantagens do trabalho conjunto e participativo, o Programa Melhoria tem por objetivo assessorar gestores municipais de educação na formulação e na gestão de políticas públicas educacionais que assegurem o direito social à educação às crianças, adolescentes e jovens de suas localidades, alicerçados nos marcos norteadores e princípios básicos conforme figura abaixo.

Quadro 1 – Marcos norteadores e princípios básicos do Programa Melhoria



Polos de formação agrupam municípios de uma mesma região de estados da federação, sendo que um dos municípios participantes, de comum acordo com os demais, sedia os encontros de formação durante o desenvolvimento do Programa.

Em cada polo, são realizadas as reuniões de **concertação**, nas quais são discutidas as demandas educacionais locais e a articulação para o desenvolvimento do trabalho de acordo com as peculiaridades da região, são acordadas as responsabilidades entre os parceiros locais e os institucionais (Fundação Itau Social, Unicef, Undime e Cenpec).

A participação dos municípios no Programa Melhoria se dá por adesão. Uma vez aceito o convite pelos prefeitos, firma-se o acordo entre o Programa Melhoria e os municípios que a ele aderirem, estabelecendo-se as condições e responsabilidades das partes.

- **O Programa Melhoria assume como responsabilidades:** organizar e desenvolver os encontros de formação presencial, prestar assessoria a distância e realizar visitas técnicas aos municípios, providenciar materiais de consulta e hospedagem dos participantes no município-sede dos encontros.
- **São responsabilidades dos municípios:** assegurar a presença de seus representantes aos encontros, providenciando o transporte até o município-sede, e elaborar de forma participativa um Plano de Educação adequado à realidade local.

Estratégias de formação

A duração prevista para cada edição do Programa Melhoria é de dois anos. Constatamos que esse é o tempo ideal para que as propostas se solidifiquem na gestão municipal e gerem resultados positivos. Para apoiar o gestor em seu papel estratégico na condução da política educacional do município, o Programa se vale de três procedimentos básicos de formação, centrados na participação, no diálogo e na reflexão, esperando-se que sejam referências para o desenvolvimento de ações nos municípios.

Formação presencial

Os encontros de formação presencial são periódicos e podem ocorrer em duas modalidades: direta, desenvolvida por formadores do Programa; e indireta, desenvolvida por intermédio de formadores regionais. São conduzidos por meio de **oficinas**, em que se busca aliar teoria e prática, possibilitando a vivência de situações-problemas e a troca de ideias sobre situações educacionais comuns e sobre experiências que tenham surtido bons resultados.

As pautas dos encontros contemplam necessariamente conteúdos e atividades relacionadas aos quatro **eixos norteadores** da formação (aos quais chamamos quadrantes). Aqui apresentados separadamente, de forma a facilitar a compreensão do leitor, os eixos e as respectivas temáticas são estreitamente vinculados entre si e têm, como eixo transversal, o papel do gestor municipal de educação face aos assuntos colocados em debate.

A palavra "concertação", ainda ausente em dicionários da Língua Portuguesa, foi adaptada do espanhol, podendo ser tomada como variante de "pacto". De acordo com o *Señas* (Diccionario para enseñanza de la Lengua Española para brasileiros, 2001), "concertar" significa "definir em comum", "compôr", "combinar", "afinar".

A oficina é um procedimento de formação que envolve participação. Com base em questões do cotidiano, relatos de vivências, simulações e dinâmicas semelhantes, são problematizadas e discutidas concepções relacionadas às temáticas da gestão educacional, levantando-se alternativas e possibilidades de enfrentamento das questões educacionais, sempre iluminadas por leituras de fundamentação teórica e reflexões coletivas, considerando-se o alcance de práticas gestoras cada vez mais eficazes.

O último encontro acontece sob a forma de **Seminário de Avaliação e Socialização de Experiências**. Nele, além da avaliação do processo de formação, são apresentados os resultados alcançados pelos municípios participantes quanto à implementação e à gestão de seus Planos de Educação.

Quadro 2 – Eixos norteadores do processo de formação e respectivas temáticas



Assessoria a distância

Procedimento importante para manter a interlocução entre os formadores do Programa Melhoria e os gestores participantes, a **assessoria a distância** tem por objetivos: acompanhar diretamente a elaboração, a efetivação e a gestão dos Planos de Educação; esclarecer dúvidas e apresentar sugestões e orientações complementares; identificar dificuldades e demandas para a formação presencial e avaliar as repercussões do processo de formação do Programa.

É realizada por meio de telefonemas, correio convencional e correio eletrônico. Envolve a análise e a elaboração de pareceres técnicos, pela equipe do Programa Melhoria, referentes aos registros elaborados pelas equipes locais, durante a construção do Plano de Educação. Esses pareceres são posteriormente objetos de discussão nos encontros presenciais de formação.

Visitas técnicas

Uma equipe técnica local fortalecida poderá conseguir melhores resultados na implementação de seu Plano de Educação com consequências positivas na aprendizagem dos alunos. A visita técnica constitui estratégia para fortalecer e prestigiar as lideranças locais.

As **visitas técnicas** configuram uma forma de assessoria direta, presencial e específica a cada município; visam a estabelecer um diálogo mais direto entre a equipe do Programa e os gestores municipais, possibilitando ganhos mútuos. A equipe do Programa tem a oportunidade de conhecer *in loco* as condições educacionais e de trabalho existentes nos municípios, bem como de reunir informações e demandas que orientarão o planejamento dos encontros de formação. O grupo local, por sua vez, conta com um olhar externo sobre sua realidade e suas propostas de trabalho.

Enfim, as visitas técnicas permitem capturar o não objetivo, a cultura política subjacente ao trabalho dos gestores e são momentos privilegiados para fortalecer a articulação inicial.

Materiais de consulta

O Programa Melhoria oferece aos participantes uma série de **materiais de consulta**, composta por publicações, vídeos e um aplicativo com indicadores socioeducacionais de todos os municípios brasileiros. Também edita e distribui o boletim **Melhoria em Ação**, que divulga eventos, ideias e experiências positivas implementadas pelos municípios envolvidos, além de temas em destaque na educação nacional. Desta forma, cria um espaço para a identificação dos participantes com o Programa e agiliza a comunicação.

Seu objetivo não é só informar, como também formar e atualizar os gestores da educação que participam do Programa Melhoria.

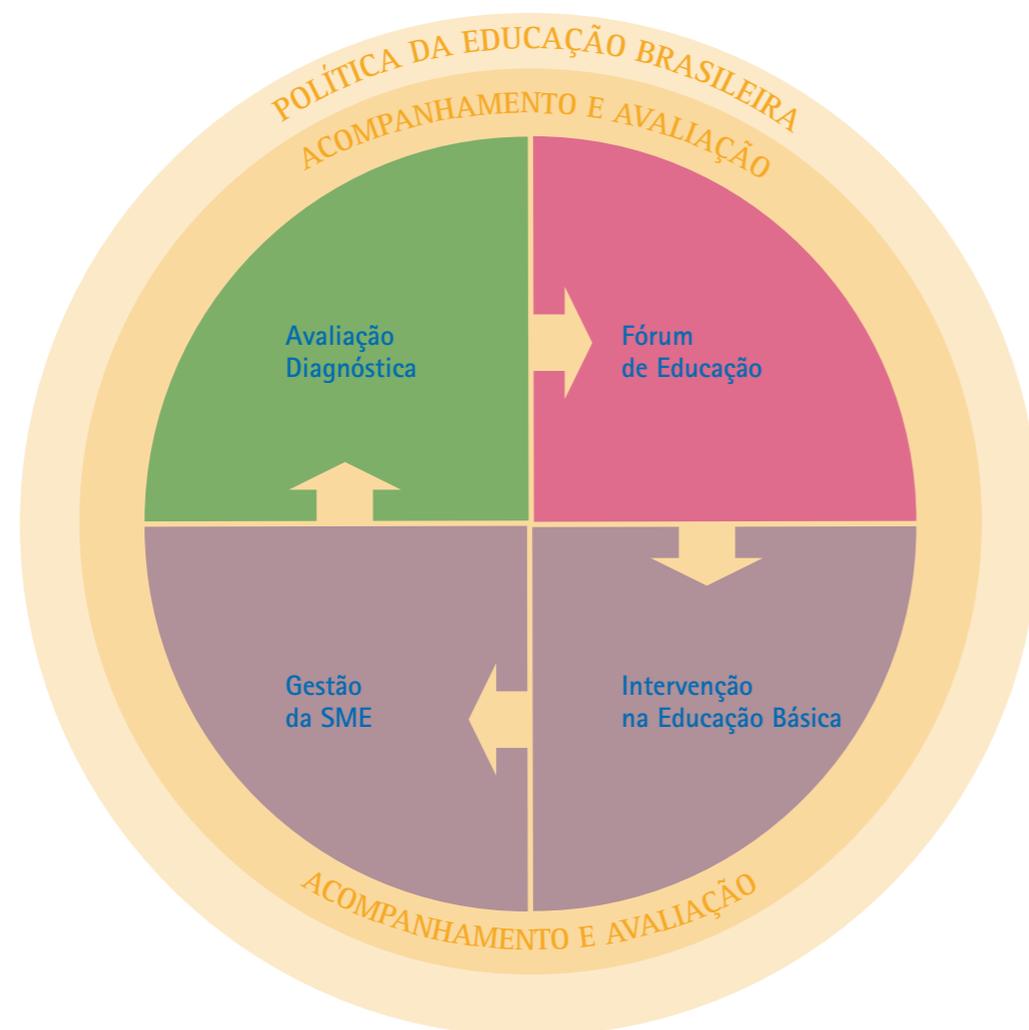
Materiais de consulta

- 1 Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal:** três cadernos. Encartes: Aplicativo Brasil Hoje – Indicadores sociais para gestão do município e planilha informatizada para elaboração do Plano de Educação (CD-ROM) e o documentário Realidades Educadoras (DVD).
- 2 Os municípios em busca da melhoria na educação:** apresenta um levantamento dos problemas educacionais e das propostas de solução apontados por municípios participantes do Programa Melhoria, ilustrado por relatos de experiências.
- 3 Formação em Serviço – Guia de apoio às ações do secretário, Coleção – Formação em Serviço – Guia de apoio às ações do secretário de educação:** nove fascículos e um livro, com o relato de experiências municipais bem-sucedidas de programas de formação continuada.
- 4 Coleção Raízes e asas:** oito fascículos e um vídeo com 16 programas sobre temas relevantes do cotidiano escolar.
- 5 Coleção Jovens e a escola pública:** três volumes com reflexões, relatos de experiências e sugestões de trabalho dentro do universo de jovens frequentadores da escola pública.

Planejamento e gestão do Plano de Educação

Na reflexão sobre a política educacional do município, que se consolida na elaboração e registro do Plano de Educação, o Programa Melhoria propõe e orienta o seguinte percurso:

Figura 2 – Planejamento e gestão do Plano de Educação



- 1 Elaboração da Avaliação Diagnóstica, um processo investigativo sobre a realidade educadora do município.
- 2 Constituição de um Fórum de Educação: espaço de articulação institucional de acompanhamento e avaliação da política de educação.
- 3 Formulação e implementação da Intervenção para a Educação Básica coerente com a Avaliação Diagnóstica, contendo a definição de princípios, metas, ações e mecanismos de gestão do Plano;
- 4 Desenvolvimento do acompanhamento e avaliação que perpassa todo o processo de elaboração e efetivação do Plano de Educação.

A **elaboração do Plano de Educação** tem um caráter reflexivo, organizador e articulador, e não acontece em percurso linear. Entendemos o planejamento educacional como uma ação circular, em que cada etapa contém as demais e delas depende. A efetivação do Plano de Educação irá depender da criação de mecanismos para sua gestão, processo que se inicia no interior da Secretaria de Educação, na análise de sua estrutura, organização e funcionamento.

Consulte, no Caderno 3, o artigo **A organização da Secretaria Municipal de Educação**. O Caderno 2 orienta todo o percurso metodológico de elaboração do Plano de Educação.

saiba mais

Avaliação Diagnóstica

Produzir diagnósticos é, hoje, procedimento disseminado em todas as áreas do conhecimento que necessitam de informações prévias para interferir e transformar uma dada realidade.

A **Avaliação Diagnóstica** da realidade educacional do município, entendida como processo investigativo para conhecimento e análise da situação, objetiva subsidiar os gestores na apreensão da realidade educacional e possibilitar o planejamento da política educacional, bem como sua contínua revisão e atualização.

A Avaliação Diagnóstica supõe ampla exploração e avaliação daquilo que já existe, significa fazer um mapeamento dos equipamentos, recursos e espaços institucionais, bem como das pessoas e organizações envolvidas com a educação das crianças e jovens, com as quais se pode contar. Enfim, é hora de um balanço de tudo o que já se pensou e já se fez em relação à educação no município.

É necessário consultar as diretrizes contidas no Plano Nacional de Educação (PNE) e no Plano Estadual (PE), se houver, e verificar se o município já tem o seu Plano Municipal de Educação (PME) e se elaborou o Plano de Ações Articuladas (PAR).

Serão objeto de exploração, ainda, outros planos, programas e projetos preexistentes, ou seja, herdados de administrações anteriores, talvez desarticulados entre si, que, por força de compromissos firmados pelo município, devem ter continuidade.

É importante conferir se há referência à educação no Plano de Governo do atual prefeito, consultar os itens sobre educação no Plano Plurianual (PPA) e também se o município elaborou um Plano de Desenvolvimento Local Sustentável (PDLS), com metas estabelecidas para a área social, incluindo a educação. Pode ser, ainda, que o município tenha articulado um Plano de Desenvolvimento Regional (PDR) em conjunto com seus vizinhos e, nesse caso, vale a pena saber o que ele estabelece para a área socioeducacional.

Consulte os anexos no final deste capítulo sobre **Plano Plurianual e Desenvolvimento Sustentável**

saiba mais

O orçamento da área da educação é, por lei, responsabilidade do dirigente educacional. Então, é necessário verificar cuidadosamente o que está previsto no orçamento da cidade para o sistema escolar. Peças importantes neste tabuleiro são as verbas disponíveis para a educação, de transferência obrigatória ou não, e o quanto já estão comprometidas com gastos de pessoal e com outros projetos.

Neste contexto investigativo, são coletados e analisados os indicadores sociais e educacionais oficiais sobre o município e os dados e informações coletadas no próprio âmbito municipal. Somada aos demais conhecimentos obtidos, a interpretação desses indicadores subsidiará os gestores na apreensão da dinâmica do território, identificando soluções para as diferentes situações-problemas de acordo com as regiões onde elas se manifestam.

No percurso da Avaliação Diagnóstica, a identificação dos traços da identidade cultural e da vida econômica do município possibilitará a ampliação do olhar dos gestores na compreensão das influências deste contexto no desenvolvimento da educação.

Fórum de Educação

O Fórum de Educação é um espaço institucional de discussão da política de educação do município que se abre à participação de diferentes atores no debate sobre as questões educacionais.

O resultado da Avaliação Diagnóstica efetuada pela equipe da Secretaria de Educação será apresentado na primeira reunião do Fórum. Com sua realização, estabelece-se o diálogo entre a Secretaria de Educação e as outras secretarias municipais, a Secretaria da Educação do Estado e representantes das demais instituições envolvidas com a educação no município, quais sejam: conselhos municipais (tutelar, de Educação, de direitos das crianças e dos adolescentes), poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, Ministério Público, associações de moradores, sindicatos, empresários, escolas particulares, universidades, organizações da sociedade civil e, em especial, representantes das escolas públicas de todas as níveis e modalidades, em seus vários segmentos (equipe técnica, professores, funcionários, alunos, pais).

Essa primeira reunião permitirá a análise dos problemas, a reflexão coletiva sobre o caráter que se pretende imprimir à educação no município e a seleção das prioridades. Vale lembrar que estabelecer prioridades supõe projetar as ações no tempo. Como não se fará tudo de uma única vez, é necessário pensar por onde começar. As prioridades serão "atacadas" no curto prazo, enquanto as demais ações serão projetadas para mais adiante, mas sem sair do horizonte.

A atuação do Fórum não se encerra nesse primeiro momento. Ao contrário, ele será lócus essencial na discussão, decisão, acompanhamento e avaliação do Plano de Educação em suas várias etapas. Portanto, para que a sistemática de discussão coletiva se instale, é importante agendar e assegurar a continuidade das reuniões.

Intervenção na Educação Básica

As conclusões decorrentes da reflexão coletiva proporcionada pelo Fórum subsidiarão a elaboração da **Intervenção na Educação Básica**, que busca alternativas pertinentes à governabilidade da equipe da Secretaria de Educação. Encaminhamentos que competem a outras instituições ou secretarias ou que dependem de articulação entre diferentes instâncias são objetos de negociações no estabelecimento da Proposta de Intervenção.

Assim, o trabalho tem sequência com a **definição de objetivos e metas** e com a **seleção de ações, programas e projetos** que contemplem as prioridades eleitas, sempre considerando os princípios das políticas públicas para a educação (cujos eixos são, sempre é bom lembrar, democratização da gestão, democratização do acesso e da permanência e qualidade), de forma que iniciativas isoladas destes princípios jamais sejam tomadas.

Concomitantemente à seleção das ações, é necessário **dividir tarefas e responsabilidades, prever recursos e organizar o cronograma**. Na educação, resultados não são colhidos de imediato. Então, não dá para planejar apenas o futuro próximo; médio e longo prazos também devem ser contemplados.

Retomar a questão do orçamento é fundamental porque, sem verbas, o Plano de Educação dificilmente sairá do papel. O Plano Plurianual (PPA) merece atenção especial, pois ele define as grandes diretrizes, metas e prioridades da Administração Pública Municipal, as despesas de capital de cada exercício financeiro e as orientações para a elaboração do Orçamento Anual. Então, é preciso considerar o quanto a educação está contemplada no PPA.

Consulte no, Caderno 3, o artigo ABC do financiamento da Educação municipal.

saiba mais

Acompanhamento e avaliação

O **Programa Melhoria da Educação** pretende fomentar uma cultura avaliativa que resulte em decisões negociadas e compartilhadas com a sociedade, bem como na transparente prestação de contas das ações desenvolvidas e dos recursos utilizados. Para tanto, propõe aos gestores um percurso que aposta no potencial que a avaliação tem para contribuir com o compromisso de oferecer cada vez mais e melhores condições educativas para os munícipes. Nesta direção, a avaliação do Plano de Educação também terá como referência as diretrizes das políticas públicas para a educação. Para iluminar o caminho, durante o processo de formação, são propostas algumas reflexões.

Quem percorre este caminho?

A avaliação não é ato solitário. A análise crítica do Plano de Educação não é ação exclusiva da equipe da secretaria. Os gestores contarão também com a contribuição sistemática do Fórum de Educação.

Onde se quer chegar com o Plano de Educação?

Duas questões direcionam este ponto:

- Há consenso quanto aos pontos de chegada, isto é, quanto às metas que se pretende alcançar?
- O alcance destas metas será revertido em transformações significativas na educação do município?

Qual o papel do gestor nessa caminhada?

Embora não realize sozinho este caminho, cabe ao gestor papel decisivo na avaliação:

- articular a equipe da secretaria e favorecer a participação do Fórum em todas as etapas da avaliação;
- estabelecer um ambiente de abertura, cooperação e negociação;
- organizar o cronograma de reuniões para a divulgação de informes consolidados;
- elaborar relatórios parciais e finais.

Por fim, uma prática avaliativa coerente com essa perspectiva exigirá do gestor uma postura investigativa sobre os processos educativos de seu município e uma visão abrangente da educação, que lhe permita estabelecer conexões entre a realidade observada e as concepções sobre currículo, gestão do conhecimento, cidadania, município educador e tantas outras que sustentam a luta pelo direito à educação.

Formando redes intermunicipais

Observa-se nos últimos anos no Brasil um movimento intermunicipal de articulação em rede. Muitos municípios têm se organizado, por proximidade geográfica, para formular **Planos de Desenvolvimento Regional**, integrando esforços em prol do crescimento harmônico que aproveite a vocação econômica e cultural de suas regiões. Esses planos têm por objetivos básicos:

- articular e fortalecer grupos locais;
- favorecer a troca de ideias sobre soluções encontradas para problemas comuns;
- desenvolver trabalho integrado no planejamento e sustentação de ações compartilhadas.

A articulação dos grupos intermunicipais possibilita a otimização de recursos e evita a duplicação de esforços, além de os fortalecer politicamente para obter mais atenção dos governos estaduais quanto ao investimento em polos de desenvolvimento regional.

Na educação, essa articulação amplia a possibilidade de formação e usufruto de parcerias com outras agências que atuam no território, como instituições de ensino superior, escolas privadas, sindicatos, entidades de classe e organizações da sociedade civil. Esse é um campo ampliado de

atuação do **Programa Melhoria**, que também presta assessoria a grupos intermunicipais na elaboração de Planos Regionais de Ação Educativa. A sistemática de planejamento é a mesma, mas os planos destinam-se a territórios mais amplos, que extrapolam a circunscrição municipal.

Com esta apresentação, esperamos ter oferecido um bom panorama do **Programa Melhoria da Educação no Município** e destacado, de forma convincente, o que para nós é claro: a importância do papel do gestor educacional na liderança da reflexão coletiva sobre a educação nos municípios.

Equipe do **Programa Melhoria da Educação no Município**
São Paulo, abril de 2009

Anexo 1 O que é Plano Plurianual?

O Plano Plurianual (PPA) estabelece os projetos e os programas de longa duração do governo, definindo objetivos e metas da ação pública para um período de quatro anos. O PPA faz parte da política de descentralização do governo federal, prevista na Constituição Federal (1988), e visa a controlar e evitar o desperdício de dinheiro público em ações não significativas. Constitui um instrumento de planejamento de amplo alcance, cuja finalidade é estabelecer os programas e metas governamentais de médio e longo prazo.

Com base nele, tornou-se obrigatório, no âmbito da Administração Pública, planejar as ações e orçamentos de modo a não ferir as diretrizes nele contidas, só podendo ser efetuados investimentos em programas estratégicos previstos na redação do PPA para o período vigente (voltados basicamente à ampliação da capacidade produtiva do setor público e ao desenvolvimento socioeconômico).

O PPA é dividido em planos de ações, sendo que cada plano deve conter obrigatoriamente as fontes de financiamento para realizar as ações previstas. A cada ano está prevista uma avaliação do processo de andamento, por meio da apresentação da situação dos programas. Entende-se que, nas diretrizes estabelecidas em cada plano, é fundamental a participação e o apoio das esferas inferiores da administração pública, que, sem dúvida, conhecem mais os problemas e desafios que são necessários enfrentar para o desenvolvimento sustentável local.

O que isso tem a ver com o Plano de Educação do Município?

Praticamente tudo. Vejamos!

É fato que os municípios vêm assumindo um novo papel: assegurar aos cidadãos as condições básicas de sobrevivência e limitar as condições de exclusão social. Com o processo de descentralização administrativa, é responsabilidade dos governos locais a definição de políticas públicas, mas, face à dependência quase crônica de repasses a que está sujeita a maior parte dos pequenos municípios brasileiros, não há condições de que assumam essa responsabilidade sem a contribuição das verbas federais. Em relação à educação, foco desta publicação, aqui se situa um ponto nodal para os gestores. Para terem financiamentos aprovados, os planos precisam se enquadrar nas exigências das leis que regulam o orçamento público. Planos de Educação muito bem elaborados estão fadados a não sair do papel caso não tenha sido prevista a liberação de verbas.

Note bem: o art. 165, § 4º, da CF/88 indica que os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos na Constituição serão elaborados em consonância com o PPA (regulamentado pelo Decreto n. 2.829/98). Junto com o Orçamento Anual e as Diretrizes Orçamentárias (LDO, Lei n. 11.514/07), o PPA compõe o Sistema Orçamentário Nacional, próprio dos entes federados (União, Distrito Federal, estados e municípios), no mesmo teor da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF, n. 101/2000).

Anexo 2 O que é desenvolvimento sustentável?

O consumo não planejado de energia no planeta Terra está levando ao esgotamento dos recursos naturais, renováveis e não renováveis, com perversos impactos ambientais, sociais e econômicos. O modelo que sustenta tal consumo, baseado no desenvolvimento puramente econômico, tem sido questionado, propondo-se, para substituí-lo, um novo modelo: o desenvolvimento sustentável, definido como o que atende às necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

Dois noções são chaves nesse modelo: a primeira declara de máxima prioridade as necessidades essenciais dos seres humanos e a segunda refere-se às limitações impostas pela tecnologia ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras. Cinco dimensões de sustentabilidade têm sido apontadas por estudiosos da área:

1. **social:** maior equidade nos direitos e nas condições da população, diminuindo a distância entre os padrões de vida dos mais ricos e dos mais pobres;
2. **econômica:** possibilita uma eficiência macrosocial, reduzindo os custos sociais e ambientais;
3. **ambiental:** aumenta a capacidade de uso dos recursos naturais renováveis e limita o uso de recursos não renováveis ou ambientalmente prejudiciais;
4. **espacial:** voltada a uma configuração rural-urbana mais equilibrada;
5. **cultural:** respeita a continuidade das tradições culturais.

Pensar em desenvolvimento sustentável exige uma abordagem integrada entre os fatores social, ambiental e econômico. No entanto, para que ele seja de fato equitativo e atenda às necessidades coletivas, comuns a toda a população, uma sexta dimensão pode ser indicada: a político-institucional, relativa à participação de múltiplos agentes sociais (governo, setor privado/empresas, sociedade civil organizada e a população), em conjunto, na discussão, planejamento e implementação de políticas voltadas à efetivação das cinco dimensões anteriores. Isto exige um planejamento participativo.

Na elaboração de Planos Locais de Desenvolvimento Sustentável, a participação é considerada condição essencial não só para a formulação de políticas mais equitativas e democráticas, como também para a própria eficácia, eficiência e efetividade do planejamento. O desenvolvimento local sustentável tem como referência a prática de ações que incrementem o envolvimento dos atores sociais locais, das esferas pública e privada. Há a compreensão de que uma estratégia política de desenvolvimento regional não pode se ater somente a ações tradicionais, como linhas de créditos e incentivos fiscais. Ela deve também, e fundamentalmente, manter a auto-organização social, estimulando a prática de soluções colaborativas para problemas comuns e promovendo o diálogo entre os diversos integrantes das comunidades regionais. Mesmo que isso ocorra gradativamente num longo espaço de tempo, a ideia é formar comunidades que entendam a importância do trabalho conjunto, aberto à mudança e preparado para a inovação em prol do desenvolvimento local.

De certa forma, a cidade está recuperando a dimensão mais expressiva da política: a democracia participativa, em que grande parte das opções concretas, relacionadas com as condições de vida e a organização do cotidiano, passa a ser gerida pelos próprios cidadãos. Isto implicará uma série de mudanças institucionais: além do prefeito e de uma Câmara de Vereadores, as cidades terão de adotar formas diretas de articulação entre os atores sociais do município, criando fóruns de desenvolvimento com a participação dos empresários, sindicatos, conselhos profissionais, instituições de ensino e pesquisa, dentre outros.

O sistema de avaliação do Programa Melhoria: resultados obtidos

Não há ventos favoráveis para os que não sabem para onde vão.
(Sêneca)

O Programa Melhoria é avaliado continuamente

A avaliação é um dever ético. As organizações que atuam na esfera pública precisam apresentar à sociedade os resultados da sua ação.
(Brant de Carvalho, 2005)

Ancorada em posicionamento ético, transparente e participativo, a avaliação sistemática faz parte do **Programa Melhoria da Educação no Município** em todas as suas etapas.

O processo avaliativo busca identificar **viabilidade**, **eficiência**, **eficácia** e **efetividade** do Programa Melhoria, considerando-se sua atuação na esfera das políticas públicas educacionais, e tem por objetivos:

- avaliar o processo de formação (adequação dos objetivos, temáticas e estratégias às necessidades da região e do público participante);
- acompanhar a elaboração, implementação e resultados dos Planos de Educação desenvolvidos pelos municípios;
- identificar o aperfeiçoamento de habilidades de gestão nos participantes da formação;
- verificar a repercussão e a permanência de alterações desencadeadas nas políticas públicas para a educação nos municípios participantes.

Esses objetivos orientam a avaliação do Programa Melhoria em quatro **etapas**:

1ª etapa: Avaliação ex-ante

Antecede a implantação do Programa, observando a sua **viabilidade** política, técnica e financeira, ou seja, pergunta sobre a relevância do projeto, sobre a adequação de seu desenho à região e, em consequência, sobre sua exequibilidade e potencial de efetividade pretendido. Para isso, explora o contexto e o perfil dos participantes, informações que guiam a elaboração de metas e objetivos antes da formulação da proposta de trabalho para o polo.

Sêneca: filósofo, escritor, orador, um dos mais célebres intelectuais do Império Romano. Esta máxima provavelmente consta de "Cartas a Lucílio" escritas entre 63 e 65 a.c.

Viabilidade: indicações para saber se o programa ou projeto é exequível;
Eficiência: diz respeito ao melhor aproveitamento dos recursos públicos materiais, financeiros e humanos;
Eficácia: alterações no contexto, na situação-problema, no público-alvo, em ganhos de aprendizagem, ou seja, o quanto o programa/projeto, quando executado, foi capaz de alcançar os resultados previstos;
Efetividade: medidas que permanecem, mudanças significativas que duram após o término das intervenções decorrentes do Programa Melhoria.

Uma avaliação competente de resultados vai além dos resultados gerais e globais de desempenho, envolve também a produção de avaliações amostrais com vistas a adensar a pesquisa e a análise para a necessária produção de conhecimentos a partir da ação. Tais amostras não são aleatórias, mas escolhidas intencionalmente pelo aporte de conhecimentos que podem gerar no avanço de determinado programa. Constituem amostras da consciência possível na formulação e realização da política de educação pública local.

Estudos avaliativos desenvolvidos:

- Relatório de Avaliação – Programa Melhoria da Educação no Município: Núcleo Regional de Formação da Paraíba (2004);
- Os municípios em busca da melhoria na educação (2005);
- Avaliação de Impacto do Programa Melhoria da Educação no Município (2006).

2ª etapa: Avaliação de processo

Tem como objetivos acompanhar o processo de implementação do Programa Melhoria e avaliar as estratégias mais adequadas para o desenvolvimento de seus objetivos. Busca-se a **eficiência**, pela identificação dos pontos fortes e dificuldades na utilização dos recursos existentes no território, com vistas a possíveis aperfeiçoamentos e adequações imediatas das ações.

3ª etapa: Avaliação de resultados

Tem a finalidade de aferir os resultados parciais do Programa Melhoria em cada uma de suas etapas, bem como os resultados alcançados no final do processo. Verifica-se a **eficácia** do Programa Melhoria em responder às necessidades constatadas, aos objetivos e às metas estabelecidas.

4ª etapa: Avaliação de impacto

Objetiva identificar as repercussões do Programa Melhoria nas políticas públicas locais para a educação após o término do período de formação, quer dizer, pós-facto, observando sua influência em médio e longo prazo nas regiões abrangidas. Busca-se medir o grau de **efetividade** das mudanças desejadas pelo Programa Melhoria, expressas em sua finalidade maior.

Colhendo resultados

Uma coisa que ficou muito forte em relação ao Melhoria foi o fato de o Programa incentivar a participação da comunidade, de fazer com que a cidade se transformasse mesmo numa cidade educadora, que a educação não ficasse somente nas escolas, tivesse outras formas, que não fosse uma coisa restrita ao conteúdo de sala de aula, mas uma coisa onde os pais participassem, onde a comunidade estivesse presente dentro da escola
(Depoimento de participante, Avaliação de Impacto, 2006).

As avaliações realizadas durante os dez anos de desenvolvimento do Programa Melhoria permitem constatar a assertividade de sua contribuição ao aperfeiçoamento da prática dos gestores e ao avanço na qualidade da educação oferecida na maior parte dos municípios participantes. Tomando por base relatórios internos sobre as várias edições do programa e os resultados dos **estudos avaliativos desenvolvidos** pela equipe do Programa Melhoria, podemos apontar alguns resultados colhidos ao longo do tempo.

Quanto ao fortalecimento de competências gestoras

Observou-se que os participantes do Programa Melhoria passam a dar mais valor a três tipos de posturas: **postura investigativa**, demonstrada por meio de procedimentos sistemáticos de leitura da realidade e de coleta e análise de dados e informações para planejar intervenções e acompanhar resultados; **postura ética**, relacionada à transparência na condução da gestão pública, com a socialização das ações da Secretaria da Educação junto com a comunidade, e **postura articuladora**, por meio da otimização de parcerias com instituições estaduais, federais e regionais, públicas

e privadas. De modo geral, a comunicação, o diálogo e a convivência interpessoal na comunidade educativa foram enriquecidos.

Quanto ao atendimento ao acesso e à permanência na escola

Observou-se uma maior preocupação com a construção e a manutenção da infraestrutura das escolas e de outros espaços educativos, bem como com a ampliação do atendimento à demanda e do acesso a programas socioeducativos. Também procurou-se otimizar a frequência escolar com o aumento da cobertura e adequação do transporte escolar, a compatibilização do calendário escolar e a readequação da merenda escolar aos hábitos alimentares locais.

Quanto à qualidade da educação

Notou-se também um grande envolvimento com a conquista da qualidade, com a organização de programas de formação de professores e técnicos, a criação de mecanismos de acompanhamento e avaliação sistemáticos do trabalho das escolas, a implantação ou atualização de projetos pedagógicos das escolas, o desenvolvimento de propostas de reorganização curricular e a implementação de projetos interdisciplinares e de leitura e escrita.

Essas mudanças repercutiram nos **resultados escolares**, uma vez que se constatou na maior parte dos municípios envolvidos na formação:

- diminuição das taxas de abandono e evasão;
- aumento das taxas de aprovação;
- diminuição das taxas de reprovação e, finalmente,
- aumento do Ideb naqueles que participaram do Programa Melhoria a partir da criação deste índice.

Para encerrar, destacamos um trecho do relatório da Avaliação de Impacto do Programa (2006) que sintetiza, a nosso ver, as razões dos bons resultados alcançados até o presente.

As qualidades maiores do Programa têm sido a flexibilidade e a variabilidade no uso de alternativas de formação, considerando as diferentes realidades dos municípios, o que demonstra a percepção de que respostas prontas não existem e de que é preciso iniciativa e criatividade na gestão de políticas públicas sociais.

Para consultar a íntegra do relatório de Avaliação de Impacto, acesse: <www.cenpec.org.br>

saiba mais

A educação no âmbito das políticas sociais

Na arena pública estão presentes, interagindo de forma conflituosa ou cooperativa, o Estado, a sociedade civil, movimentos sociais, minorias, terceiro setor, iniciativa privada, mercado, comunidades e cidadãos que convivem e reagem às intermediações dos partidos políticos. Neste novo contexto, o Estado tem papel central na regulação e garantia da prestação dos serviços de direito dos cidadãos.
(Brant de Carvalho, 2008)

Política é a arte de governar e conquistar consensos; diz respeito à ação organizada de grupos sociais para alcançar fins coletivos. Chegar a consensos, todavia, não é fácil. Toda ação política possui **intencionalidades**; por isso mesmo dizemos que política é a disputa por intencionalidades na ação. Há aquelas voltadas à transformação das condições de vida da população ainda excluída de bens, serviços e riquezas societárias e à defesa do bem comum, em que o poder é colocado a serviço do bem coletivo, e outras voltadas à manutenção do *status quo*, à garantia do poder a serviço de interesses de grupos particulares.

Uma **política pública** refere-se necessariamente às intencionalidades voltadas à coletividade em determinada área. Por exemplo, quando falamos em **políticas públicas para a educação**, estamos nos referindo a objetivos e ações que provoquem mudanças na área educacional.

Políticas públicas significam o Estado em ação

Nenhuma política pública nasce no Estado. As prioridades em políticas públicas emergem na sociedade e só adentram a agenda do Estado quando se constituem em demanda vocalizada. Isto é, quando grupos da sociedade civil se organizam em torno dessa demanda, focalizam-na e agem sensibilizando e mobilizando outros segmentos societários em torno da mesma. Nesta condição, adensam forças e pressões, transformando-a em prioridade e introduzindo-a no campo da disputa política.
(Brant de Carvalho, 2005)

Compreende-se o Estado como o promotor do bem público e representante dos interesses gerais da coletividade de uma nação. Todo Estado opera em território e contexto delimitados, onde o sentido político de seu papel é claramente reconhecido. Um Estado democrático pressupõe alternância de poder, sendo governado, por período de tempo determinado na **Carta Magna**, por representantes vinculados a partidos políticos, eleitos pela população.

Intencionalidade: substantivo que expressa a condição ou qualidade de se ter determinada intenção ou desejo; intencional algo. Na perspectiva das Ciências Sociais, o termo é usado para expressar mais do que uma simples intenção, envolvendo, além de um desejo, uma crença e um compromisso; subentende que acreditar no que se almeja é determinante para que haja comprometimento e efetivação de ações que concretizem os propósitos intencionados. Na prática política, ter "intencionalidade" implica efetivar relações consistentes com parceiros e com o mundo, ter metas definidas e claras.

A Constituição ou **Carta Magna** (conjunto de normas supremas do ordenamento jurídico de um país)

continua

situa-se no topo da pirâmide normativa. Ela limita o poder, organiza o Estado e define direitos e garantias fundamentais. Abaixo da Constituição, as demais normas jurídicas são chamadas leis infraconstitucionais e devem estar em consonância com a Constituição, não podendo contrariar as exigências impostas por ela. A LDB, por exemplo, é uma lei infraconstitucional. As políticas públicas decorrem da obrigação do Estado brasileiro, em qualquer nível do poder, de atendimento aos direitos e garantias civis, políticas e sociais de cidadania, a partir da afirmação do Estado Democrático de Direito, estabelecida na Constituição Federal (1988), no seu art. 1º.

As políticas públicas de Estado obedecem aos princípios expressos na **Constituição Nacional** e nas leis infraconstitucionais e envolvem um conjunto de ações voltadas a responder às necessidades dos cidadãos. No Estado democrático de direito, entende-se que essas ações sejam conduzidas pela lógica da cidadania. Porém, não é o que sempre acontece, pois grupos corporativos com maior poder de pressão sobre os governantes podem impor seus interesses. Políticas tutelares, clientelistas, mandonistas fogem ao sentido de política pública em um estado de direito, porque não obedecem aos fundamentos da cidadania. Portanto, quando uma instituição pública é fechada, autoritária, ditatorial, ela perde seu caráter público, havendo uma apropriação privada do que deveria ser público.

Políticas públicas sociais

Mais do que oferecer “serviços” sociais — entre eles, a educação — as ações públicas, articuladas com as demandas da sociedade, devem se voltar para a construção de direitos sociais.
(Höfling, 2001)

No universo das políticas públicas, nosso interesse particular está nas políticas públicas sociais, voltadas à promoção dos direitos básicos de cidadania, que funcionam como canais redistributivos de bens sociais, culturais e de proteção social a todos os cidadãos.

Atualmente, no desenho e no conteúdo das políticas públicas sociais, encontram-se as principais expectativas pela redução das desigualdades, enfrentamento da pobreza e oportunidade efetiva de inclusão de grande parcela da população. Tais políticas envolvem, por exemplo, programas de transferência de renda, de acompanhamento às famílias em situação de vulnerabilidade, de combate à fome, ao desemprego e ao analfabetismo, enfim, de promoção de melhores condições de vida quanto à saúde, moradia e educação, dentre outras.

Para Claudia Serrano (CEPAL, 2005), a chave da política social passa pela ideia de combinar as diferentes funções de proteger, promover o bem-estar, construir uma comunidade simbólica de pertencimento e articular os direitos de cidadania. Nesse sentido, a política social tem como missão abrangente e imprescindível:

- assistência e proteção social, associadas à criação de mecanismos que garantam a sobrevivência digna do ser humano;
- criação e preservação de um espaço social de pertencimento à comunidade sociopolítica, no qual as pessoas se reconhecem como parte de um destino coletivo compartilhado;
- articulação e promoção do bem-estar social, como balança de equilíbrio na redistribuição de cotas de proteção social, geração de oportunidades e de mecanismos de mobilidade social.

É neste campo que se situam as políticas educacionais. Somente o conjunto articulado de políticas sociais voltadas à garantia de direitos, incluindo-se políticas de geração de emprego e renda, poderá alterar a situação de vida das parcelas mais desprotegidas da população, proporcionando-lhes condições para lutar pela inclusão. Entretanto, estes propósitos têm se constituído mais em

um enunciado ético e político do que em uma prática consolidada, pois os direitos sociais ainda não alcançaram o respeito e o tratamento à altura de sua relevância.

Políticas públicas educacionais

Mostramos a relevância das políticas públicas sociais e de sua gestão eficiente e comprometida com o interesse coletivo. As políticas educacionais estão no bojo das políticas sociais e só faz sentido pensarmos a educação dentro do contexto socioeconômico local, regional e nacional no qual ela ocorre, e de forma integrada a outras políticas públicas.

Entende-se que a educação tem seu valor não só como direito em si, mas também como condição para o exercício da cidadania na luta pelos demais direitos.

Em que pesem os avanços alcançados em relação às matrículas iniciais no Ensino Fundamental, as políticas públicas educacionais ainda não cumpriram integralmente os compromissos firmados pela Constituição Federal (CF) e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) quanto à erradicação do analfabetismo, à universalização da Educação Básica, à manutenção das crianças e adolescentes na escola e à garantia de educação escolar de qualidade.

Dessa forma, para que o discurso da inclusão escolar continue, gradativamente, concretizando-se na direção da universalização do acesso com qualidade de aprendizagem, essas políticas necessitam de confirmação cotidiana na ação dos educadores.

Em resumo...

- A configuração política mundial sofreu alterações e, com elas, mudaram os arranjos e a gestão da política social. Busca-se hoje uma política social menos fragmentada em várias políticas setoriais.
- A política social abrange as políticas setoriais de educação, assistência social, cultura, esporte, saúde e mesmo de habitação e saneamento. Almeja-se uma política social pensada na sua inteireza, integrada, com claras prioridades comuns para o território e visando a um cidadão que requer atenção, proteção e desenvolvimento integral.
- As prioridades da política social serão resultantes da participação e de forte coalizão entre sociedade civil e trabalhadores públicos; só assim ganharão legitimidade política e serão assumidas de forma efetiva.
- Entende-se a educação como um dos campos da política social pública, de responsabilidade do Estado, mas não pensada e efetivada unicamente por seus representantes, e sim de forma a envolver a sociedade civil organizada.
- A garantia da educação escolar de qualidade, como norte das políticas públicas sociais educacionais, ainda está longe de ser plenamente conquistada e requer esforço contínuo do governo e da sociedade civil para que se concretize com mais velocidade.

As políticas públicas educacionais no âmbito municipal

A Educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.
(CF-88, art.205)

Qual é a intencionalidade educadora do município? Esta questão é fundamental na formulação de políticas públicas municipais para a educação. Podemos afirmar que uma política educacional consistente favorece as condições de acesso, permanência e aprendizagem efetiva, tendo a democratização do conhecimento como objetivo buscado por todos.

A política educacional não cuida apenas das escolas, ela integra oportunidades de aprendizagem disponíveis em espaços públicos e comunitários, nas áreas do esporte e da cultura, dentre outros, abrangendo tanto outras esferas do poder público local quanto organizações e talentos pessoais existentes nas comunidades.

Para caminhar em direção a esse objetivo, a preocupação principal dos gestores educacionais há que se pautar na sua constante articulação com serviços, organizações e sujeitos do território, com o objetivo de identificar e integrar toda a potência educadora local, e na permanente relação com as escolas da rede, com vistas à contínua reflexão sobre o processo pedagógico.

Uma política educacional construída de forma participativa...

- contribui para a democratização da gestão, à medida que fortalece as dinâmicas de participação não só nas escolas, como também em todas as instâncias do sistema;
- aperfeiçoa mecanismos de gastos educacionais, à medida que possibilita seu controle por parte da população;
- abre-se para a comunidade, envolvendo-a na elaboração e no acompanhamento dos projetos pedagógicos de suas escolas;
- preocupa-se com resultados educacionais como direcionadores de mudanças que promovam melhor ensino e melhor aprendizagem;
- preocupa-se em ampliar as oportunidades de aprendizagem para as crianças e adolescentes pautadas nos recursos existentes no território, buscando ampliá-los;
- promove melhor aprendizagem dos alunos, à medida que associa orientação curricular, voltada para a identidade e a realidade do aluno e para a ampliação de seu universo cultural, à formação permanente dos educadores.

Fonte: *A educação no contexto da política de desenvolvimento com igualdade social* (ROCHA, 2005)

Pensar a política pública para a educação no município envolve planejamento. Ações esporádicas e desarticuladas não configuram uma política pública e não repercutem na solução dos problemas. Também não dá para defini-la sem formular propostas claras para as condições do ensino e aprendizagem nas escolas. Políticas educacionais que ignorem a especificidade pedagógica da educação carecem de solidez, pois perdem de vista as realidades para as quais são formuladas.

Há no Brasil "tradições" que necessitam ser desconstruídas. Uma delas é tratar os problemas da educação sobrepondo-se análises externas feitas pelos trabalhadores da educação; a outra é a formulação de políticas nos gabinetes, esperando-se que, automaticamente, as diretrizes prescritas se operacionalizem nas escolas. Para não incorrer nesses erros, é importante que todos os profissionais da rede sejam ouvidos e envolvidos na formulação da política educacional, sob pena de elas não se efetivarem pela falta de compreensão e de comprometimento ou pela dificuldade em estabelecer a conexão entre a política educacional e a prática cotidiana.

Os eixos das políticas públicas educacionais

As políticas públicas educacionais, integradas a outras dimensões de desenvolvimento local, estão inseridas no campo mais amplo de garantia dos direitos das crianças e adolescentes. Os artigos 53 e 54 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA – Lei n. 8069/90), que tratam "Do Direito à Educação, à Cultura, ao Esporte e ao Lazer", deixam isso bem claro.

ECA Art.53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - direito de ser respeitado por seus educadores; III - direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores; IV - direito de organização e participação em entidades estudantis; V - acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência.

ECA art. 54. É dever do Estado assegurar à criança e ao adolescente: I - Ensino Fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria; II - progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao Ensino Médio; III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino; IV - atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos* de idade; V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um; VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do adolescente trabalhador; VII - atendimento ao Ensino Fundamental, através de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.

* A Lei n. 11.274/96 amplia o Ensino Fundamental para nove anos, com ingresso a partir dos seis anos.

A partir da Constituição Federal (CF), do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), firmaram-se três eixos ou princípios norteadores da política pública educacional brasileira, intimamente relacionados entre si:

- 1º **Gestão democrática**
- 2º **Democratização do acesso e da permanência**
- 3º **Qualidade na educação**

O que está em jogo, ao discutirmos esses eixos, é o **caráter de inclusão ou de exclusão** que a educação vai assumir. O quadro que apresentamos a seguir aponta onde estes princípios são encontrados na letra da lei.

Quadro 3 – Princípios norteadores da política educacional

Gestão democrática	Democratização do acesso e da permanência	Qualidade na educação
<p>CF art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.</p> <p>ECA art. 53. § único. É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais.</p> <p>LDB art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.</p> <p>LDB art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.</p>	<p>CF art. 208. O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: I – ensino fundamental obrigatório e gratuito, assegurada, inclusive, sua oferta gratuita para todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria; VII – atendimento ao educando, no Ensino Fundamental, através de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde. § 1º. O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo. § 2º. O não oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público, ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente. § 3º. Compete ao Poder Público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola.</p> <p>ECA art. 54. § 1º. O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo.</p> <p>ECA art. 54. § 2º. O não oferecimento do ensino obrigatório pelo poder público ou sua oferta irregular importa responsabilidade da autoridade competente.</p> <p>LDB art. 4º. O dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de: I – Ensino Fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria.</p> <p>LDB art. 5º. O acesso ao Ensino Fundamental é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão [...], acionar o Poder Público para exigi-lo. § 1º. Compete aos Estados e aos Municípios [...]: I – recensear a população em idade escolar para o Ensino Fundamental, e os jovens e adultos que a ele não tiveram acesso; II – fazer-lhes a chamada pública; III – zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola. § 4º. Comprovada a negligência da autoridade competente para garantir o oferecimento do ensino obrigatório, poderá ela ser imputada por crime de responsabilidade.</p>	<p>CF art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VII – garantia de padrão de qualidade.</p> <p>LDB art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios. IX – garantia de padrão de qualidade.</p>

Os eixos das políticas educacionais e seus significados

É preciso juntar objetividade e sonho para que se possa ver cada aluno com um olhar novo, percebendo-o como alguém que está hoje conosco, mas pertence ao futuro. E tem o direito de aproveitar ao máximo este seu tempo de escola para adquirir ferramentas que o ajudem no processo de compreensão do mundo, de participação social e construção de uma realidade que ainda não existe.

(Raízes e asas, fasc. 4, 1994)

No vocabulário educacional contemporâneo, muitos termos são tão exaustivamente utilizados e por tantas correntes de pensamento, muitas delas divergentes entre si, que, no final das contas, ninguém sabe ao certo o que significam. É o caso de **gestão democrática, democratização do acesso e da permanência e qualidade na educação**, que compõem o eixo norteador das políticas públicas educacionais no Brasil.

Esses termos representam grandes ideias com as quais as pessoas se identificam. No entanto, o uso frequente pode esvaziá-los de significado. É provável que, aparentemente, todos "digam o mesmo" para "significados diferentes". Se deixarmos que se transformem em lugares-comuns, corremos o risco de abandonar a essência do que pretendemos. Daí a importância da reflexão e do esclarecimento coletivo sobre essas diretrizes.

Considerar as diretrizes da política educacional exige uma visão abrangente e de longo prazo, o que possibilita entender porque ações isoladas e desarticuladas, que ora priorizam a metodologia (como fazer), ora o conteúdo (o que fazer), ora as condições físicas e materiais das escolas (recursos), não surtem bons resultados. Na elaboração do Plano de Educação (PE) do município, é importante que se considere os três eixos e se chegue a consensos sobre o que significam para a política educacional local.

O que entendemos por gestão democrática, democratização do acesso e da permanência e qualidade na educação? Os trechos seguintes podem ajudar nessa reflexão.

Gestão democrática

O debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos no processo de planejamento. O planejamento, assim, incorpora significados comuns aos diferentes agentes, colaborando com a identificação destes com o trabalho planejado e desenvolvido e favorece a execução de ações através de compromissos construídos entre os envolvidos.

(Ganzeli, 2002)

A crença que está por trás desse princípio é a de que compartilhar o poder possibilita a **ampliação** e a **multiplicidade de olhares** sobre as questões educacionais. Por isso, o **diálogo** é o grande aliado do gestor que se pretende democrático.

Uma gestão participativa não se instala do dia para a noite por força de lei. Ela demanda perseverança e posicionamento firme dos gestores para colocar a gestão a serviço das camadas majoritárias da população. Sobretudo, implica a construção de uma **cultura democrática**, em que os diversos segmentos sociais voltados à educação tenham voz e sejam ouvidos, quer dizer, possam contribuir com novas perspectivas, ideias e proposições.

Contrapondo-se ao autoritarismo, a **cultura democrática** gera **identidades democráticas**, o que só acontece mediante lento e contínuo aprendizado coletivo. Neste sentido, o fortalecimento dos espaços de participação é fundamental, por exemplo, o Conselho Municipal de Educação discutindo efetivamente os rumos da educação local. Igualmente relevante é desenvolver um trabalho coletivo no âmbito interno da Secretaria de Educação e promovê-lo no interior das escolas.

Compartilhar o poder dá ao gestor a consciência de seus limites e do tamanho de sua responsabilidade, mas, cuidado!, gestão democrática não significa:

- ausência de normas e de princípios;
- omissão, ausência de iniciativa e de liderança;
- desprezo pela competência, pela eficiência e pelo conhecimento.

Ao contrário, as regras de convívio são estabelecidas, bem como as necessidades e responsabilidades individuais e sociais são negociadas em função do bem coletivo.

Especificamente com relação à gestão das escolas, há uma ideia corrente de que a democratização refere-se unicamente às práticas de gestão e não às práticas pedagógicas. Segundo esta visão, ao instalar mecanismos de participação comunitária, a escola se renova automaticamente, com reflexos positivos no desempenho dos alunos.

Tal concepção gera o mito de que a gestão democrática se esgota em si, sem conexão com o alcance dos objetivos educacionais. Por exemplo, a eleição de diretores escolares e a criação de instâncias participativas, como os conselhos, não revelam, por si, uma gestão democrática. Caso os diretores eleitos não tenham posturas dialógicas e os conselhos não discutam efetivamente as questões pedagógicas da escola, não se consolidarão mentalidades nem práticas democráticas que levem à melhoria da educação.

A concepção de gestão democrática também pode gerar alguns equívocos, tais como:

- a gestão democrática não se esgota, como é comum acreditar, no plano das escolas; deve atingir as outras esferas de poder;
- exercitar o diálogo não significa "assembleísmo" (convocar o grupo para resolver todo e qualquer tipo de problema) nem falta de objetividade em reuniões;
- compartilhar decisões não é "manipular decisões", quer dizer, o grupo não é convocado apenas para referendar o que o gestor e sua equipe já resolveram com antecedência.

Em consonância com a concepção da gestão democrática, o Programa Melhoria incentiva a formação do Fórum de Educação, espaço socializador das informações e debates sobre a educação no município. O Fórum dá força e legitimidade à gestão, possibilita relações mais flexíveis e menos autoritárias e limita a concentração de poder nas mãos de um só sujeito.

Sobre o Fórum de Educação, consulte a Apresentação do Programa e o Caderno 2 desta publicação.

saiba mais

Democratização do acesso à escola e garantia da permanência

Todos os programas que pretendem oferecer um apoio para a permanência da criança na escola e ajudá-la a ter um bom desempenho preocupam-se em desenvolver tanto habilidades quanto valores, evitando uma visão fragmentada dos aspectos cognitivos, afetivos e morais – ou seja, visam de fato o desenvolvimento integral das crianças e jovens que atendem.

(Guia de Ações Complementares à Escola para Crianças e Adolescentes, p. 83)

A CF de 1988, em seu artigo 208 (parágrafos 1º e 2º), define o acesso ao ensino obrigatório e gratuito como direito público subjetivo. Aplicado à educação escolar, tal preceito representa o reconhecimento, do ponto de vista legal, da educação como direito social e possibilita a utilização de recursos jurídicos com a finalidade de exigí-la. O seu não oferecimento ou sua oferta irregular pelo Poder Público importa responsabilização da autoridade competente. Em contrapartida, os pais ou responsáveis têm a obrigação de matricular e garantir a frequência de seus filhos à escola, cabendo ainda ao Poder Público zelar para que eles cumpram essa obrigação.

Universalizar o ensino implica acreditar firmemente na importância da educação escolar e em realizar todos os esforços para garantir esse direito a todas as crianças e adolescentes: ricos e pobres, meninos e meninas, da cidade e do campo, deficientes, brancos, negros, índios, ciganos, crianças de circo ou hospitalizadas...

Não é de hoje a preocupação com a universalização do acesso à educação escolar no Brasil. Em 1932, por exemplo, o grupo que ficou conhecido como "os Pioneiros da Educação Nova" lançou um manifesto afirmando o dever indeclinável do Estado de não admitir, no sistema escolar público, a existência de "quaisquer classes ou escolas a que só tenha acesso uma minoria por um privilégio exclusivamente econômico".

Desde aquela época até nossos dias, a oferta de matrículas evoluiu muito e, hoje, podemos afirmar que o ingresso à escola está "quase" universalizado: uma parcela significativa de crianças e adolescentes ainda permanece fora da escola devido, principalmente, ao abandono. Esse é o primeiro problema relacionado à democratização do acesso, mas existem outros. Afinal, frequentar uma escola de má qualidade garante a igualdade de direitos e promove a inserção escolar e social?

A educação que pretendemos construir requer algumas condições essenciais, como:

- total atendimento à demanda escolar: relação equilibrada entre o número de vagas necessárias e o número de vagas ofertadas;
- recepção irrestrita a todas as crianças e adolescentes;
- jornada diária mínima de cinco horas;
- construção de salas e prédios escolares quando e onde for necessário e manutenção permanente dos já existentes, incluindo-se os equipamentos básicos (mesas, carteiras, lousas etc.);
- agilidade na alocação de professores;
- suficiência no fornecimento de livros escolares e de material escolar e didático;
- suficiência no fornecimento da merenda e sua adequação aos hábitos alimentares locais;
- adequação e suficiência do transporte escolar;
- acompanhamento da assiduidade dos alunos;
- assistência e acompanhamento contínuos ao trabalho das equipes escolares.

Tais condições demandam medidas relacionadas tanto à quantidade suficiente de vagas nas escolas quanto à qualidade da educação oferecida. É falsa a ideia de que primeiro se coloca todas as crianças na escola e depois se conquista a qualidade. Quantidade e qualidade não se dissociam, são sim complementares. Uma educação escolar de qualidade universaliza o ingresso e garante a permanência com efetiva aprendizagem, possibilitando às novas gerações preparo para a inserção e a participação social.

Qualidade na educação

Atualmente, todo programa, toda política, toda pesquisa, toda reivindicação educativa é feita em nome da qualidade. É evidente que todos estão de acordo com tal aspiração. Contudo, citá-la sem mais nem menos, é às vezes um recurso para não defini-la, ou seja, para não esclarecer em que consiste, que aspirações traduz.
(Contreras, 2002)

Uma das transformações que mais tem afetado os sistemas públicos de ensino foi a entrada na escola de categorias sociais antes excluídas, o que provocou um efeito contraditório: o surgimento de novas formas de exclusão escolar. A exclusão explícita, representada pela oferta insuficiente de vagas e pela repetência, vai, aos poucos, sendo substituída pela exclusão invisível, em que os alunos entram na escola e nela permanecem, mas nada aprendem. Em outras palavras: a exclusão agora se dá pela "inserção precária" de vastas camadas da população (HADDAD, 2007).

Dessa forma, o sistema escolar acaba por "incluir excluindo", isto é, mantém os alunos das classes populares na escola, sem garantir-lhes as aprendizagens necessárias à vida pessoal e social, formando um contingente de "excluídos do interior" (BOURDIEU, 2002). Refletir sobre o que é qualidade é importante por isso: para impedir que nossos alunos continuem sendo excluídos não só da escola, mas também dentro dela.

Para que a expressão "educação de qualidade" não continue tendo o vago sentido de um *slogan* publicitário, cabe uma pergunta: de qual qualidade estamos falando? Não existe uma única resposta, é óbvio. No entanto, podemos ter algumas indicações.

O conceito de qualidade na educação tem relação com o tempo e o espaço econômico-cultural no qual se insere a escola e tem a ver com sua função social: **garantir aprendizagens** fundamentais à inserção social e econômica das novas gerações. A escola é o local onde o conhecimento acumulado e sistematizado pela humanidade é socializado de forma a integrar as crianças e os adolescentes ao próprio contexto social e, ao mesmo tempo, a ampliar seus horizontes de reflexão para questões regionais, nacionais e planetárias.

Em educação, buscar qualidade expressa a missão educativa da escola na formação humana. Importa lembrar as peculiaridades da lógica educacional que necessariamente hão de direcionar o trabalho dos educadores de uma rede: um aluno não é matéria-prima a ser transformada em produto, nem mero cliente a ser satisfeito. É um ser pensante, sujeito de sua formação como homem, como cidadão, como ser coletivo.

Isso não significa que o sistema público de ensino possa desconsiderar a necessidade de uma gestão que racionalize o trabalho na busca por eficiência, pela colheita de bons resultados e pelo atendimento às expectativas daqueles que o frequentam. Enfim, **qualidade** não é algo que se adquire "no mercado dos bens educativos" (FREITAS; SAUL; SILVA, 2001, p. 25), nem que se conquista no curto prazo com medidas pontuais e fragmentadas.

A partir da década de 1990, com as novas políticas educacionais consolidadas na LDB, tem havido uma preocupação do governo federal em monitorar a qualidade dos sistemas de ensino do país por meio de indicadores numéricos. Nesta direção, foram criados os exames nacionais, primeiro o Saeb, posteriormente a Prova Brasil. Em 2007, o MEC criou um novo índice, o Ideb, com o objetivo de aperfeiçoar essa mensuração.

Os baixos Idebs obtidos pela maioria dos estados e municípios brasileiros vieram confirmar uma situação que já vinha sendo apontada nos exames nacionais: o insuficiente aproveitamento escolar dos alunos das escolas públicas. Permitiram também confirmar uma antiga constatação: simplesmente colocar crianças, adolescentes e jovens na escola não lhes assegura educação escolar de qualidade.

Tais conclusões colocaram em destaque, na agenda nacional de debates, a baixa eficácia do sistema escolar público brasileiro. Afinal, os dados revelam a exclusão escolar a que grande parcela da população — a mais pobre — ainda está sujeita no Brasil.

O que é mesmo aprender? Hoje em dia nenhum educador acredita ainda que aprender limita-se a acumular informações. A aprendizagem autêntica é um processo de construção interna que envolve uma ação cognitiva do sujeito que aprende, na interação com outros sujeitos, mediados pela cultura na qual estão imersos. O acesso ao conhecimento subtende o desenvolvimento da capacidade de construir novos conhecimentos.

Consulte o aplicativo **Brasil Hoje** – Indicadores sociais para a gestão do município, que integra esta coleção, ele traz dados sobre o Ideb, o Saeb, a Prova Brasil, dentre outros.

saiba mais

Qualidade social
Algumas publicações na área da educação utilizam a expressão "qualidade social da educação". De acordo com o Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais, do MEC (Pradime), o adjetivo "social" ressalta o caráter democrático e inclusivo que deve ter a educação, referindo-se ao conjunto de interesses de todos os segmentos da população. A gestão democrática do ensino público é o caminho que garante essa qualidade, uma vez que o trabalho educacional não tem por foco apenas a aprendizagem e o bom desempenho dos estudantes, como também a construção da cidadania. O dirigente educacional e sua equipe têm papel de destaque no processo de consolidação e contínuo aperfeiçoamento da qualidade social da educação, pois são eles que criam e consolidam as condições necessárias para a promoção do diálogo e da escuta ativa com a comunidade. (Pradime, Caderno de Textos, 2006, v. 3, p. 22)

O Ideb, os exames nacionais e os indicadores desenvolvidos regionalmente pela maioria dos estados da federação têm relevância como norteadores das políticas educacionais e como indutores de ações voltadas à efetivação da educação escolar de qualidade a toda a população.

No entanto, como destaca Oliveira (2007), buscar a qualidade implica também respeito às diversidades e às necessidades de aprendizagem. Se o único elemento de qualidade a ser considerado forem os indicadores de resultados, difundiremos a ideia de que apenas os produtos importam e os processos educativos não são relevantes. E, assim, as maiores exigências recairão exatamente sobre as escolas com menos recursos e que atendem às populações mais pobres.

Por outro lado, falta definir claramente a importância e a utilidade dos indicadores com planejadores da educação pública e, principalmente, com escolas. Como destaca Soares (2008), "vários instrumentos de diagnóstico da qualidade do ensino foram criados nos últimos anos. Essas avaliações fornecem um importante retrato da educação brasileira, mas seus resultados não estão chegando adequadamente às escolas e ajudando os diretores a tomar decisões em seu dia a dia".

A qualidade da educação resulta de uma série de medidas e de processos que envolvem todas as instâncias do sistema educacional. A importância dos indicadores externos, a nosso ver, está na intenção e no esforço de garantir que todos os alunos brasileiros tenham acesso à base curricular comum nacional, indispensável à formação da cidadania (art. 22 da LDB). No entanto, eles não esgotam todas as nuances de avaliação dos alunos, das escolas e das redes escolares onde eles estudam.

A educação escolar de qualidade, direito de todos, requer do gestor municipal posturas e estratégias democráticas que se disseminem por toda a rede escolar. A pesquisa Redes de Aprendizagem (2007)¹, realizada em municípios que alcançaram bons Idebs, em 2002, identificou as práticas que causam impacto positivo na aprendizagem dos alunos, conforme pode ser observado nos quadros apresentados a seguir.

1. Pesquisa Redes de Aprendizagem — boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender, realizada em 2007 por uma rede formada pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), pela União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

Quadro 4 – Práticas de redes municipais com impacto positivo na aprendizagem

1. Foco na aprendizagem	Envolvimento de toda a rede, desde o dirigente até os professores, em torno do compromisso ético com cada um dos alunos para garantir seu direito de aprender.
2. Consciência e prática de rede	A gestão participativa cria um clima de parceria e consciência de rede com diálogo e integração entre as escolas e sentimento de coesão. Apoio pedagógico e acompanhamento às escolas são fundamentais.
3. Planejamento	O planejamento solidário e sistemático permite o compartilhamento de experiências, condições favoráveis à continuidade das ações e à autonomia das diferentes unidades escolares.
4. Avaliação	A avaliação de resultados pautada em metas é percebida como compromisso, sendo fator que contribui para o compartilhamento de responsabilidades; destaca-se a existência de uma cultura de avaliação e monitoramento do processo de aprendizagem, com valorização das avaliações do MEC.
5. Perfil do professor	O professor é personagem central; pais e alunos atribuem a eles responsabilidade direta pelos bons resultados alcançados pela escola. Destacam-se os seguintes predicados: compromisso com a aprendizagem, boa formação, crença na capacidade de aprender de cada criança, disposição, calma e paciência, atenção e proximidade com o aluno, perseverança e espírito de equipe.
6. Formação do corpo docente	Compromisso de todos com a formação, desde os gestores da rede, que criam oportunidades, até os professores, que se esforçam para frequentar cursos e se manter atualizados.
7. Valorização da leitura	Projetos voltados ao incentivo à leitura têm grande relevância: ideias simples podem superar de forma criativa a carência de acervos e de bibliotecas estruturadas; o foco na leitura é fundamental para a alfabetização, daí a prioridade aos anos iniciais de escolarização e a ampliação dos horizontes culturais dos alunos; o envolvimento das famílias é outro ponto de destaque.
8. Atenção individual ao aluno	O combate à repetência está associado à crença de que toda criança pode aprender (o que pode mudar é o tempo e a forma), de que não se pode desistir de nenhum aluno e de que o importante é acompanhar as dificuldades e avanços pessoais de cada um; aulas de reforço escolar no contraturno, desde que bem planejadas e executadas, ajudam muito.
9. Atividades complementares	Refere-se a uma nova forma de pensar e fazer a educação: trabalho em rede, gestão participativa e corresponsabilização; a escola não é o único espaço educativo; atividades de contraturno direcionam uma educação integral.
10. Parcerias	Existência de alianças em quatro tipos de articulação: com o setor privado, com universidades, com organizações não governamentais e com órgãos públicos e programas das áreas de saúde, cultura, esporte e assistência social.

Fonte: Pesquisa Redes de Aprendizagem — boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender, 2007.

Quadro 5 – Práticas de redes municipais com impacto positivo na aprendizagem (menos citadas pelos entrevistados)

1. Acesso à Educação Infantil	Promover o desenvolvimento físico, mental, cognitivo e emocional de crianças na primeira infância tem impacto decisivo na aprendizagem escolar futura.
2. Interação com famílias e comunidade	Estas se configuram mais como ações das escolas do que como política de rede; à escola cabe a responsabilidade de tomar a iniciativa de promover a aproximação; não adianta ficar esperando que a comunidade "bata à porta". Isso permite conhecer de perto a realidade de vida dos alunos, suas famílias e envolvê-las na aprendizagem das crianças.
3. Prática por projetos	Atividades de diferentes disciplinas direcionadas por um mesmo tema favorecem o envolvimento dos alunos, dão mais significado às aprendizagens e privilegiam uma educação mais contextualizada.
4. Respeito ao tempo escolar	Calendário escolar efetivamente cumprido para garantir os 200 dias letivos, com professores e alunos efetivamente envolvidos com atividades de ensino e aprendizagem; planejamento de substituições dos professores que faltam, controle da frequência dos alunos; atividades não diretamente vinculadas ao processo de ensino-aprendizagem são programadas para horário extraescolar.
5. Infraestrutura	Suporte à aprendizagem: manutenção das escolas, mobiliário, materiais didáticos, transporte, merenda etc.
6. Perfil e papel da direção escolar	Diretores de escola são parceiros e inspiradores das práticas pedagógicas da escola, garantem boas condições de trabalho e são guardiões do foco na aprendizagem.
7. Plano de carreira, cargos e salários	Valorização dos professores e incentivo à sua formação.

Fonte: Pesquisa Redes de Aprendizagem – boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender, 2007.

A pesquisa observou que essas redes de ensino são mais do que um conjunto de escolas sob gestão do município: "São redes de fato, onde as trocas e os fluxos de informação e recursos alimentam relações e aprendizagens coletivas, orientadas por um propósito comum: a garantia do direito de aprender" (p.12). Sendo assim, o "sentido de rede" possibilitou observar, entre a maioria dos educadores, quatro principais atitudes que levam a melhor aprendizagem dos alunos.

O "sentido de rede" e as atitudes dos educadores...

- **Atenção:** os educadores dos municípios analisados prestam atenção em tudo o que pode influir no alcance da aprendizagem.
- **Capricho:** traduz-se pela busca para fazer sempre o melhor possível. Os educadores dessas redes têm consciência das dificuldades, mas não se deixam imobilizar por elas.
- **Abertura:** com cuidado e criatividade, os educadores também demonstraram abertura para propor práticas e projetos que vão além das medidas formais de capacitação e investimento.
- **Solidariedade:** o compartilhamento das responsabilidades, oportunidades e aprendizagens é muito valorizado.

Fonte: Pesquisa Redes de Aprendizagem – boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender, 2007.

Legislação e cotidiano do gestor

Entre o limite imposto pela legislação e a possibilidade de decisão própria, o gestor se valerá de sua capacidade de tomar iniciativas para resolver situações imprevistas ou não previstas na lei.
(Adaptado de Raizes e asas, fasc. 4, 1994).

No debate sobre as políticas públicas para a educação, sem dúvida podemos afirmar que conhecer a legislação não é suficiente para que o gestor educacional dê conta de seu trabalho. Conhecer a legislação torna possível ao gestor flexibilizar sua atuação e "saber onde está pisando", o que significa tomar consciência de seu espaço de autonomia e ter uma medida de até onde pode ir para tomar iniciativas.

Vale lembrar que, em uma gestão transparente, é importante que os textos legais sobre as políticas educacionais, desde a CF até as diretrizes acordadas localmente, sejam de domínio dos educadores do município. Este conhecimento explicita, inclusive, o amparo legal a determinadas decisões, por vezes antipáticas, tomadas pelo gestor.

Os textos legais iluminam caminhos para o gestor, mas não dão suporte para a resolução de todos os problemas. No dia a dia, ele precisa responder a situações, emergenciais ou acumuladas de longa data, que não são resolvidas pela simples consulta à legislação. Imaginemos, por exemplo, as seguintes situações:

- É preciso fazer o acompanhamento direto a escolas multisseriadas da zona rural que estão apresentando altos níveis de abandono escolar. As escolas ficam em região de difícil acesso e é preciso providenciar transporte para que os técnicos da secretaria de educação cheguem até elas.
- Alguns diretores de escola apresentam uma postura autoritária não condizente com o caráter democrático que o dirigente municipal pretende imprimir à gestão do sistema.

- As classes das escolas da zona urbana estão superlotadas e os professores afirmam que, dessa forma, não conseguem atender a todos os alunos com eficiência.
- Um sistema de formação continuada para as equipes escolares precisa ser implantado urgentemente. No entanto, entre os técnicos do município, nenhum tem preparo adequado para fazê-lo.

Semelhantes a tais situações, uma infinidade de outros problemas cotidianos requerem do gestor respostas ágeis e imediatas e, salvo seu compromisso com as políticas educacionais, não há nenhum "manual de instruções" para orientar as decisões. No enfrentamento dos desafios, nem sempre há respostas diretas na legislação e é preciso encontrar soluções mediadoras entre as diretrizes legais e os limites impostos pela realidade.

Continuidade das políticas públicas

Finalizar este capítulo requer tratar de um problema crônico que tem dificultado a melhoria na educação: a falta de continuidade nas políticas públicas, marca registrada em nosso país, da qual a educação não escapa. Não desconstruir o construído por administrações anteriores, e sim partir destas ações para ampliar a discussão, seria um grande passo na superação desse entrave. Isso só é possível, no entanto, se houver registros.

O registro indica possibilidade de continuidade quando finda uma gestão. Deixar registros para a próxima gestão significa respeito não pelo outro partido político ou pela outra equipe de governo, e sim pela população, pois é provável que os resultados de uma ação desenvolvida hoje só apareçam no médio e no longo prazo e, em caso de descontinuidade, não aparecerão nunca.

O registro organiza o pensamento, incentiva o ato consciente, gera reflexão, marca trajetórias, possibilita retomadas...

O município e os planos de Educação

Ela está no horizonte. Aproximo-me dois passos, ela se distancia dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre mais dez passos. Por muito que eu caminhe nunca a alcançarei.

Para que serve, então, a utopia? Para isso: para caminhar.

(Eduardo Galeano)

Todo projeto ou plano educacional traz a marca dos sonhos, dos valores e dos ideais daqueles que o elaboraram, e vai além, pois implica compromisso com a ação. Projetar é abrir perspectivas de futuro, é pensar ações com o objetivo de transformar situações existentes em situações que almejamos alcançar.

No Brasil, em um mesmo território, coexistem inúmeros projetos, planos e programas voltados à oferta da educação de qualidade. Importa, então, ao gestor educacional, compreender como eles podem ser articulados de modo a mudar, de fato, a educação.

A partilha de responsabilidades entre os entes federados

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

(CF-88, art. 211).

A Constituição Federal (CF), que reforça o pacto federativo entre União, estados e municípios, reflete um movimento social de valorização da instância local na tomada de decisões. Na educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9.394/96 explicita os parâmetros legais para a divisão de responsabilidades quanto à educação escolar básica, sempre com o objetivo de promover a equalização das oportunidades educacionais. Nesta divisão, como podemos observar no Quadro 6, cabe aos municípios a principal responsabilidade na oferta de oferta da educação Infantil e de garantia do Ensino Fundamental.

Considerando o **regime de colaboração** entre os entes federados, é **direito** do município contar com o apoio das outras duas esferas no cumprimento de sua competência. Para isso, e desde que conectado às políticas e planos educacionais da União e dos estados, cada município pode decidir entre três possibilidades previstas na LDB para organizar o ensino em seu território:

- 1ª - instituir e manter um sistema próprio de ensino;
- 2ª - integrar-se ao sistema estadual de ensino;
- 3ª - compor um sistema único com o Estado.

Quadro 6 – Educação: partilha de responsabilidades

À União cabe	Coordenar a política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas de ensino; exercer função redistributiva e supletiva, mediante assistência técnica e financeira aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios.
Compete aos estados	Definir, em acordo com os municípios, formas de colaboração de modo a assegurar a oferta do Ensino Fundamental mediante a distribuição proporcional de responsabilidades, além de oferecer o Ensino Médio com prioridade.
Compete aos municípios	Oferecer a Educação Infantil em creches e pré-escolas e, prioritariamente, o Ensino Fundamental (podendo atuar em outros níveis de ensino somente quando plenamente atendidos esses dois).

Fonte: Lei de Diretrizes e Bases, n. 9394/96, artigos 8º a 11º

O Plano Nacional de Educação (PNE) e seus desdobramentos: planos estaduais e planos municipais de Educação

A importância de um plano nacional que direcione e coordene as ações educacionais no país é indiscutível. Nesta direção, a CF e a LDB determinaram a elaboração do **Plano Nacional de Educação** (PNE). Uma vez elaborado, o PNE se transformou na Lei n. 10.172/2001, com vigência de dez anos (até 2011 e, por isso, também conhecido como **Plano Decenal**). Assim, o PNE é um plano de Estado, que ultrapassa a vigência de um governo.

Se pensarmos no sistema federativo da República Brasileira e na autonomia dos entes federados dele decorrente, somos levados a reconhecer que, para que haja um mínimo de unidade e de articulação na educação nacional, devem ser elaborados planos estaduais e planos municipais de educação coerentes e em consonância com o Plano Nacional.

De fato, o PNE determina que os estados, o Distrito Federal e os municípios elaborem seus planos decenais, sendo que estes últimos não precisam aguardar que o Plano Estadual esteja pronto para elaborar seus próprios planos. O Plano Estadual de Educação (PEE) e o Plano Municipal de Educação (PME) também ganham força de lei, uma vez que devem ser aprovados pelo poder legislativo no âmbito competente.

A relevância do **Plano Estadual de Educação** (PEE) está não só na organização do Ensino Médio, que é sua competência prioritária, como também na coordenação e integração dos sistemas escolares que convivem no âmbito estadual, de forma a fazer valer o regime de colaboração na divisão de responsabilidades para a oferta da Educação Básica.

Quanto ao município, qualquer que seja a opção para a organização de sua rede de ensino, cabe-lhe elaborar o **Plano Municipal de Educação** (PME). Seu objetivo é pensar a educação do município de forma ampla, promovendo a articulação entre todos os sistemas que coexistem no âmbito municipal, consideradas a realidade e as peculiaridades locais. Portanto, apesar de fixar maior atenção na Educação Infantil e no Ensino Fundamental, é mais abrangente do que um plano para a rede de escolas municipais, uma vez que nenhuma etapa, nível ou modalidade pode ser desconsiderada. Mesmo não sendo responsável pelo Ensino Médio e pela Educação Superior, por exemplo, diretrizes e metas para esses níveis são estabelecidas pelo PME.

O município não é responsável apenas por manter as suas escolas, alheio ao que se passa nas escolas estaduais ou particulares sediadas no seu território. Na verdade, o município deve ser o articulador das iniciativas dos diferentes níveis de governo em sua localidade, o responsável por definir as prioridades e a personalidade da educação de uma maneira geral.
(Rodrigues, 2005, p. 75)

Por se tratar de um plano que depende da aprovação do poder legislativo e é transformado em lei municipal, tem o poder de ultrapassar diferentes gestões. Possibilita, então, que se avance na superação de uma nefasta prática muito comum na educação brasileira: a quebra na continuidade que acontece a cada governo, com a desconsideração de boas políticas educacionais, por não serem da iniciativa de quem assume o poder.

Dado seu **caráter democrático e participativo**, descarta-se, por princípio, que o PME seja pensado por umas poucas pessoas ou por consultorias externas. Caso o município não tenha sistema escolar autônomo e nem constituído o **Conselho Municipal de Educação** (CME), a liderança na articulação das diversas instâncias sociais envolvidas na elaboração do PME cabe ao dirigente municipal de educação em conjunto com sua equipe. Caso contrário, essa liderança será dividida com o CME, órgão que faz a ligação entre o Estado e a sociedade civil.

O PME define o caráter que a educação tomará no município por, no mínimo, dez anos. O grupo que vai coordenar sua elaboração e viabilizá-lo, na prática, deverá pensar em todos os recursos possíveis e disponíveis – humanos, técnicos, financeiros – públicos ou da sociedade civil, de forma a viabilizar a oferta de educação de qualidade à população.

A Undime aponta, como fundamental, a presença de representantes de, pelo menos, três instâncias: poder legislativo, poder executivo (pelo menos das secretarias de planejamento e de finanças, além da educação) e conselhos escolares (profissionais da educação, alunos e pais). Também há experiências positivas de elaboração do PME com a participação, além destes, de representantes de outros segmentos ou instituições sociais (de sindicatos, do empresariado, de conselhos de defesa de direitos, entre outros).

Quando o município opta por constituir um sistema de ensino independente, o Conselho Municipal de Educação constitui-se em órgão normativo, consultivo, deliberativo e fiscalizador da educação no âmbito municipal, com funções e atribuições definidas por lei municipal. Cabe-lhe, em primeiro lugar, participar da formulação da política educacional do município. Quando o município opta por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compõe com o Estado um sistema único, mantém-se subordinado ao Conselho Estadual de Educação (CEE). Neste caso, o CME é um apoio à gestão democrática, com função consultiva e de assessoria, mas sem poder decisório.

O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação e seus desdobramentos: Plano de Desenvolvimento da Educação e Plano de Ações Articuladas

O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação representa uma intervenção direta do Ministério da Educação (MEC), com a intenção de unir esforços dos governos federal, estaduais e municipais – em diálogo com a sociedade civil organizada, com o Conselho Nacional de Secretários da Educação (Consed) e com a União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) – enfim, de firmar um compromisso coletivo em favor de uma educação escolar pública de qualidade para toda a população.

O **Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)**, instituído pelo Decreto n. 6.094/07 e lançado em abril do mesmo ano, é uma decorrência do Plano de Metas. Considerando o regime federativo (que implica a colaboração e não a imposição) e a não existência de um sistema nacional único de educação, o Governo Federal, por meio do PDE, propõe aos municípios e estados um pacto pela "conquista da qualidade", entendida como o alcance de melhores resultados escolares.

Ao aderir ao PDE, cada estado, cada município e o Distrito Federal assumem o compromisso de elaborar o **Plano de Ações Articuladas (PAR)**, de modo a, progressivamente, atingir as metas projetadas do **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**, indicador criado para aferir o desempenho escolar dos alunos. O objetivo maior é o alcance das 28 diretrizes definidas para o país no Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação.



saiba mais

Consulte as 28 diretrizes do Plano de Metas no Anexo.

Em contrapartida, a União, por intermédio do MEC, compromete-se a lhes prestar apoio técnico e financeiro. Estabelece-se um "vínculo por adesão", uma vez que as transferências voluntárias de verbas da União, via Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), estão condicionadas à adesão ao PDE e à elaboração do PAR.

Como não poderia deixar de ser, o PAR também está alinhado à **concepção democrática e participativa** de gestão educacional. Elaborado coletivamente por uma equipe local, conta com a participação de representantes de instituições governamentais, de conselhos instituídos no município e da sociedade civil organizada, além de pais, professores e membros da equipe da Secretaria de Educação.

Apenas para ilustrar, no quadro a seguir, apresentamos um panorama dos principais pontos convergentes e das diferenças entre o PNE e o PDE, ressaltando que muitos outros podem ser apontados, o que não constitui nosso objetivo neste texto.

Quadro 7 – PNE e PDE: quadro comparativo

Alguns pontos convergentes	Algumas diferenças	PNE	PDE
<ul style="list-style-type: none"> orientam-se por um ideal de acesso a uma educação de qualidade para todos; têm por objetivo enfrentar a falta de equidade de oportunidades educacionais, reduzindo desigualdades sociais e regionais na educação; apresentam preocupação em universalizar o atendimento escolar e em elevar o nível de escolaridade da população; investem na democratização da gestão. 	Concepção legal	É lei aprovada pelo Congresso Nacional. É um plano de Estado para dez anos (2001-2011).	Foi instituído por decreto presidencial. É um plano de governo que faz projeções em longo prazo (até 2021).
	Financiamento	Prevê elevação gradativa dos investimentos da União, dos estados e municípios em educação, até atingir 7% do PIB em 2011, mas recebeu veto presidencial quanto a esse item.	Aumento dos investimentos em educação por meio de transferências voluntárias da União. Atrela financiamento e assistência técnica à elaboração do PAR, com o objetivo de alavancar resultados escolares, especialmente o Ideb.
	Espera-se do município ou do estado	Elaboração do Plano Municipal de Educação ou do Plano Estadual de Educação.	Elaboração do Plano de Ações Articuladas para sua rede de ensino.

Vale lembrar que, além deles, podem existir, em andamento, no município outros programas e projetos próprios ou conveniados com a secretaria estadual, o MEC, as universidades e outras instituições.

Planejando a educação no âmbito municipal

Vale lembrar aqui uma antiga definição operacional do planejamento que, em poucas palavras, deixa muito claro o que se está querendo dizer. Planejar é, em termos bem simples, pensar antes de agir. Em outras palavras, o processo do planejamento é igual ao processo do pensamento.

(Depoimento de José Carlos Dantas Meirelles, Oficina Pradime, 2008)

O alcance da universalização não pode desconsiderar as trajetórias técnica e política próprias de cada município. O município pode ter elaborado o Plano Municipal de Educação (PME) e também o Plano de Ações Articuladas (PAR) e, ainda, estar envolvido com inúmeros outros planos, projetos e programas de origem local, estadual, federal e da sociedade civil.

No emaranhado de planos, programas e projetos, o **perigo** é que se chegue ao efeito exatamente contrário ao esperado: paralisia, ausência de iniciativa, falta de foco e de objetividade no diagnóstico e no planejamento das ações e, conseqüentemente, a falta de melhoria da educação. Então, é preciso cuidado para não se perder, lembrando que os envolvidos no processo de planejamento estarão projetando o futuro da educação para o município.

A participação

Só se aprende a participar, participando – mas não por adivinhação, nem porque o grupo, só por ter se organizado já tenha sabedoria implícita. As respostas surgem porque o que fica "no meio da roda", ou no foco da atenção do grupo, é um problema de todos, que precisa ser resolvido. Na busca de soluções, combinam-se as contribuições e fortalece-se a interação do grupo.
(Raízes e asas, Fasc.2, 1994).

O respeito ao princípio da gestão democrática é ponto comum nos planos educacionais existentes no Brasil. A **participação** mais ampla possível da sociedade tem sido apontada como a base de sustentação de qualquer plano de educação.

Ora, participação não se decreta, e sim se aprende e se conquista. Não se consegue participação num "passe de mágica". Para que as pessoas exponham suas ideias, é preciso que "espaços de confiança" sejam criados. As ações desenvolvidas para criar esses espaços – tais como reuniões do gestor com sua equipe, encontros com a comunidade e, em especial, reuniões com os Conselhos (CME, Tutelar, entre outros) – só fazem sentido se, de fato, os envolvidos forem "sujeitos", e não meramente ouvintes ou expectadores chamados para referendar o que já foi resolvido. Quando participam, são ouvidas e têm suas opiniões respeitadas, as pessoas adquirem confiança, sentem que têm poder de influenciar decisões.

Isso implica o compromisso do gestor e de sua equipe em efetivamente "ouvir e respeitar o que é dito" e em fazer com que essa atitude repercuta na ação dos demais educadores do sistema. Tomemos como exemplo a relação das escolas com as famílias dos alunos. As reuniões com os pais, frequentemente, trazem um discurso normativo que pretende "dar lições aos pais" e desconsidera sua realidade de vida. A postura da equipe gestora do município no trato com as comunidades pode ter reflexos diretos na dinâmica dessa delicada relação escola-família.

saiba mais

Consulte o artigo *Escola, família e políticas públicas sociais*, no Caderno 3.

A participação dos trabalhadores das escolas, em especial, dos professores, na elaboração de planos de Educação para o município é fundamental, pois estes profissionais trazem o "olhar de dentro da escola". Como em "efeito dominó", essa participação possibilita, às equipes escolares, o exercício de uma dinâmica coletiva que permite aos professores um trabalho menos solitário e individual.

Quando a participação é aberta aos educadores, as chances de adesão e envolvimento são ampliadas. Eles passam a entender melhor a inserção das ações de cada um no âmbito maior da política educacional, traçada pelo conjunto. Adquirem, assim, a consciência de fazer parte de um projeto que é de todos, encontram significado e sentido para seu trabalho; assim, o elo entre o plano do município e as ações desenvolvidas na escola e nas salas de aula é estabelecido.

Por fim, passam a disseminar uma "mentalidade democrática", o que significa acreditar verdadeiramente:

- no direito público que todos têm de tratar da "coisa pública", de falar, de expor o que pensam;
- que os conhecimentos individuais se estruturam e se ampliam no debate coletivo;
- que existe um espaço no qual os problemas podem e devem aparecer para ser debatidos e resolvidos de modo aberto e transparente.

Explorando o que já existe

Um olhar investigativo possibilita aos gestores questionar continuamente o que está sendo realizado na procura, revisão e ampliação de ações capazes de fortalecer a educação como um direito de todas as crianças e jovens.
(Coleção para gestores educacionais, Fasc. 4, 2003)

Seja na gestão atual, seja em gestões anteriores, é preciso reconhecer que esforços foram despendidos na elaboração de projetos, planos ou programas. No entanto, é necessário refletir sobre a situação para a qual esses programas e projetos foram propostos.

Como saber se eles têm compatibilidade entre si? Se há coerência entre as ações propostas? Se elas continuam adequadas à realidade educacional em contexto? O exercício de planejar e efetivar um plano implica um contínuo debruçar-se sobre a realidade com um "olhar investigativo". Tem, portanto, um **caráter abrangente, reflexivo e organizador**.

O importante é que um debate amplo e transparente estabeleça-se no espaço público, possibilitando a emergência e a negociação de posições conflitantes. Espera-se que, com base na diversidade de perspectivas, aos poucos sejam construídos consensos e práticas a favor de uma educação melhor para as crianças e os adolescentes do município.

No tocante aos aspectos administrativos da gestão, ao gestor educacional, importa compreender que elaborar um plano visa à racionalização do trabalho, o que leva a maior eficiência do sistema, com efeitos cumulativos de melhores condições de trabalho nas escolas e nas salas de aula e o alcance de aprendizagens mais significativas por parte dos alunos.

Organizar a Secretaria Municipal da Educação, por exemplo, de modo a racionalizar os recursos disponíveis (humanos, tecnológicos, estruturais e orçamentários), é fundamental para melhor atender aos direitos da população, e só tem valor quando influencia, no final da cadeia, a aprendizagem escolar dos alunos. Organização e racionalização colocam-se, dessa forma, a serviço da educação.

Consulte o artigo *A organização da Secretaria Municipal de Educação*, no Caderno 3.

saiba mais

Sempre é bom lembrar que, além de pensar no Plano de Educação do município, os gestores têm por tarefa orientar as escolas sob sua jurisdição no planejamento de suas ações. Uma das atribuições mais importantes das escolas consiste na elaboração de projetos pedagógicos próprios. Cada escola tem o direito e o dever de elaborar seu projeto, que deve estar alinhado ao Plano de Educação do município e, ao mesmo tempo, contemplar as peculiaridades do contexto imediato.

Considerando as normas da gestão democrática do ensino público (LDB, art. 14), é incumbência dos docentes (LDB, art. 13) participar da elaboração da proposta pedagógica da escola, a qual, lembramos, envolve basicamente a discussão sobre o currículo escolar.

Teoria e prática colocadas em discussão

Não podemos mais admitir naufragos de uma educação mal planejada!
(Yamamura, 2002)

A título de conclusão, podemos destacar que só pensando no conjunto das políticas públicas para a educação, sempre voltadas à crescente inclusão escolar e social, é que o dirigente educacional consegue coordenar o processo de reflexão sobre o que é possível fazer, confrontando o campo da realidade com o campo das possibilidades.

Parece claro que coordenar a elaboração do Plano de Educação para o município – estamos falando de um verdadeiro plano, útil instrumento de trabalho, e não mero documento burocrático – exige que o gestor alie teoria e prática.

Não basta, ao gestor, acumular informações; apropriar-se de teorias e armazenar conhecimentos também não é suficiente. Por outro lado, de nada valem ações descontextualizadas, fragmentadas, sem direção. Para o gestor educacional, teoria que não proporcione reflexão e não encaminhe boas decisões é academicismo. Prática sem fundamento é trefismo. É preciso mobilizar saberes, conhecimentos, capacidades e experiências, pessoais e coletivas, para enfrentar os desafios, buscar alternativas, vislumbrar possibilidades.

Anexo

As 28 diretrizes do Plano de Metas Compromisso: Todos pela Educação

1. Estabelecer, como foco, a aprendizagem, apontando resultados concretos a atingir.
2. Alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade, aferindo os resultados por exame periódico específico.
3. Acompanhar cada aluno da rede individualmente, mediante registro da sua frequência e do seu desempenho em avaliações, que devem ser realizadas periodicamente.
4. Combater a repetência, consideradas as especificidades de cada rede, pela adoção de práticas, como aulas de reforço no contraturno, estudos de recuperação e progressão parcial.
5. Combater a evasão pelo acompanhamento individual das razões da não frequência do educando e de sua superação.
6. Matricular o aluno na escola mais próxima de sua residência.
7. Ampliar as possibilidades de permanência do educando sob responsabilidade da escola para além da jornada regular.
8. Valorizar a formação ética, artística e a Educação Física.
9. Garantir o acesso e a permanência das pessoas com necessidades educacionais especiais nas classes comuns do ensino regular, fortalecendo a inclusão educacional na escola pública.
10. Promover a Educação Infantil.
11. Manter programa de alfabetização de jovens e adultos.
12. Instituir programa próprio ou em regime de colaboração para formação inicial e continuada de profissionais da educação.
13. Implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da educação, privilegiando o mérito, a formação e a avaliação do desempenho.
14. Valorizar o mérito do trabalhador da educação, representado pelo desempenho eficiente do trabalho, dedicação, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, realização de projetos e trabalhos especializados, cursos de atualização e desenvolvimento profissional.
15. Dar consequência ao período probatório, tornando o professor efetivo estável após avaliação, de preferência, externa ao sistema educacional local.
16. Envolver todos os professores na discussão e na elaboração do projeto político pedagógico, respeitadas as especificidades de cada escola.
17. Incorporar, ao núcleo gestor da escola, coordenadores pedagógicos que acompanhem as dificuldades enfrentadas pelo professor.
18. Fixar regras claras, considerando mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola.
19. Divulgar, na escola e na comunidade, os dados relativos à área da educação, com ênfase no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).
20. Acompanhar e avaliar, com a participação da comunidade e do Conselho de Educação, as políticas públicas na área de educação e garantir condições, sobretudo institucionais, de continuidade de ações efetivas, preservando a memória daquelas realizadas.
21. Zelar pela transparência da gestão pública na área da educação, garantindo o funcionamento efetivo, autônomo e articulado dos conselhos de controle social.
22. Promover a gestão participativa na rede de ensino.
23. Elaborar o Plano de Educação e instalar Conselho de Educação, quando inexistentes.

24. Integrar os programas da área da educação com os de outras áreas, como saúde, esporte, assistência social, cultura, dentre outras, com vista ao fortalecimento da identidade do educando com sua escola.
25. Fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do Compromisso.
26. Transformar a escola num espaço comunitário e manter ou recuperar aqueles espaços e equipamentos públicos da cidade que possam ser utilizados pela comunidade escolar.
27. Firmar parcerias externas à comunidade escolar, visando à melhoria da infraestrutura da escola ou à promoção de projetos socioculturais e ações educativas.
28. Organizar um comitê local do Compromisso, com representantes das associações de empresários, trabalhadores, sociedade civil, Ministério Público, Conselho Tutelar e dirigentes do sistema educacional público, encarregado da mobilização da sociedade e do acompanhamento das metas de evolução do Ideb.

Referências bibliográficas

- AVANCINI, Marta. Convergentes ou divergentes? *Revista Educação*, São Paulo, n. 129, jan. 2008.
- BOURDIEU, Pierre. A escola conservadora: as desigualdades frente à escola e à cultura. In: NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, Afrânio. (Org.). *Escritos de Educação*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- _____. Os excluídos do interior. In: NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, Afrânio. (Org.). *Escritos de Educação*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BRANT DE CARVALHO, Maria do Carmo. Introdução à temática da gestão social. In: ÁVILA, Célia M. de (Coord.). *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS, 1999. Coleção Gestores Sociais.
- _____. Avaliação de projetos sociais. In: BRANT DE CARVALHO, Maria do Carmo (Coord.). *Avaliação: construindo parâmetros das ações socioeducativas*. São Paulo: Cenpec; FIS; Unicef, 2005.
- BRASIL, Antônio C. P. Júnior. *Fundamentos para o desenvolvimento sustentável*. Brasília: CDS; UnB, 2002.
- BRASIL. MEC. *Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação*. Brasília, mai. 2007.
- BRASIL. MEC-SEB. *Documento norteador para elaboração de Plano Municipal de Educação*. Brasília, 2005.
- _____. Pradime. *Caderno de Textos*, Brasília, v. 3, 2006.
- _____. Pradime. *Memorial da gestão da educação municipal*. Brasília, 2008.
- _____. Pradime. *Oficina do Pradime*. Brasília, 2008.
- _____. *Subsídios para o planejamento da rede escolar com base na experiência em minicenso*. Brasília, 2005.
- BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Org.). *Pesquisa em eficácia escolar – origem e trajetórias*. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- CENPEC. FIS. UNICEF. *Formação em serviço: guia de apoio às ações do secretário da educação*. São Paulo, 1997.
- _____. *Melhoria da Educação no Município – um trabalho coletivo*. São Paulo, 2003. Coleção para gestores educacionais: Instrumento.
- _____. *Melhoria da Educação no Município – um trabalho coletivo*. São Paulo, 2003. Coleção para gestores educacionais, fasc. 4: Avaliar o plano de ação educativa e corrigir rumos.
- _____. *Muitos lugares para aprender*. São Paulo, 2003. Coleção Educação e Participação.
- _____. *Gestão, compromisso de todos*. São Paulo, 1996. Fasc. 2. Raízes e asas.
- _____. *Trabalho coletivo na escola*. São Paulo, 1996. Fasc. 3. Raízes e asas.
- _____. *Projeto de escola*. São Paulo, 1996. Fasc. 4. Raízes e asas.
- CONTRERAS, José. *A autonomia de professores*. São Paulo: Cortez, 2002.
- CURY, Carlos R. J. A Educação Básica no Brasil. *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, n. 80, set. 2002.
- DEFOURNY, Vincent. Avaliar a educação. *Revista Educação*, São Paulo, n. 130, fev.2008.
- DIDONET, Vital. *Acompanhamento e avaliação do Plano Nacional de Educação e dos Planos Decenais correspondentes (2001-2005)*. Brasília: MEC (Documento preliminar).
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: Unesp, 2000.
- FREITAS, José Cleber; SAUL, Ana Maria; SILVA, Antonio F. G. *Educação e avaliação da política municipal*. São Paulo: Instituto Polis; PUCSP.

- GANZELI, Pedro. *O processo de planejamento participativo da unidade escolar*. Disponível em: <<http://www.fclar.unesp.br/publi/revista/gestao.html>>. Acesso: 01 abr. 02.
- GIL, I-Juca P. C. *Educação sob nova direção*: algumas ideias para secretarias municipais geridas democraticamente. Disponível em: <<http://jucagil.sites.uol.com.br/administracoes.html>>. Acesso: 25 abr. 08.
- GIROUX, Henry. *Escola crítica e política cultural*. São Paulo: Cortez, 1988.
- HADDAD, Sérgio. *Educação e exclusão no Brasil*. Cadernos Em Questão, São Paulo, Ação Educativa, v. 3, 2007.
- HÖFLING, Eloísa de Mattos. *Estado e políticas (públicas) sociais*. Cadernos Cedes, Campinas-SP, n. 55, nov. 2001.
- JANNUZZI, Paulo de Martino. *Indicadores sociais no Brasil*. Campinas-SP: Alínea, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1994.
- _____. A política educacional e o funcionamento interno das escolas. *Revista Presença Pedagógica*, Belo Horizonte, n. 80, mar.-abr. 2008.
- LUCK, Heloisa. *A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática*. Disponível em: <www.uol.com.br/novaescola/index.htm?noticias>. Acesso: 11 jul. 02.
- MACHADO, Nilson J. Qualidade na educação: o óbvio e o obscuro. In: MACHADO, Nilson J. *Cidadania e educação*. São Paulo: Escrituras, 1997.
- MANIFESTO dos pioneiros da educação nova – 1932. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, n. 150, 1984.
- OLIVEIRA, Romualdo Portela de. O Plano de Desenvolvimento da Educação. *Cadernos Em Questão*, São Paulo, Ação Educativa, v. 4, 2007.
- PARO, Vítor Henrique. Administração escolar – introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.
- _____. *Escritos sobre educação*. São Paulo: Xamã, 2001.
- RAICHELIS, Raquel; WANDERLEY, Luiz Eduardo. Desafios de uma gestão pública democrática na integração regional. *Revista Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, n. 78, jul. 2004.
- RAPOSO, Rebecca. Avaliação de ações sociais – uma abordagem estratégica. In: ÁVILA, Célia M. de (Coord.). *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS, Coleção Gestores Sociais, 1999.
- REDES de Aprendizagem – boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender. Brasília: MEC-Inep; Unicef; Undime, 2007.
- RIOS, Terezinha A. *Compreender e ensinar – por uma docência da melhor qualidade*. São Paulo: Cortez, 2005.
- ROCHA, Maria Selma de M. *A educação no contexto da política de desenvolvimento com igualdade social*. São Paulo, ago. 2005. (digitado)
- RODRIGUES, Karinna. Educação: desafio dos municípios. *Revista Presença Pedagógica*, Belo Horizonte, n. 61, jan.-fev. 2005.
- ROMÃO, José E. Gestão democrática do ensino público: condição da reforma educacional brasileira. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Org.). *Autonomia da escola – princípios e pressupostos*. São Paulo: Cortez, 2001.
- SANTOS, José Lázaro de Carvalho. *Planejando o desenvolvimento sustentável*. Disponível em: <<http://www.sburbanismo.vilabol.uol.com.br/artigo>>. Acesso: 27 ago. 08.
- SAUL, A. M. *Avaliação emancipatória*: desafio à teoria e à prática de avaliação e reformulação de currículo. São Paulo: Cortez, 1988.
- SAVIANI, Dermeval. *Sistemas de ensino e planos de educação: o âmbito dos municípios*. *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, v. 20, n. 69, dez. 1999.
- SEÑAS – Diccionario para enseñanza de la lengua española para brasileños, Universidad de Alcalá de Henares. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- SERRANO, Cláudia. *La política social en la globalización: programas de protección en América Latina*. Santiago de Chile: Cepal, 2005.
- SILVA, Pedro Luiz B.; MELO, Marcus André B. *O processo de implementação de políticas públicas no Brasil*: características determinantes da avaliação de programas e projetos. Campinas: Nepp-Unicamp, n. 48, 2000.
- SILVA, Vandrê Gomes da. *Por um sentido público da qualidade na educação*. 2008. Tese (doutorado). USP, 2008.
- SOARES, José Francisco. Escolas não aproveitam bem a avaliação de desempenho. *Folha de S.Paulo*, 1. set. 2008, A15.
- VALERIEN, Jean. *Gestão da escola fundamental*. Adaptação da versão brasileira: José Augusto Dias. São Paulo: Unesco; MEC; Cortez, 2001.
- VALENTE, Ivan; ROMANO, Roberto. PNE: Plano Nacional de Educação ou carta de intenção? *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, n. 80, set. 2002.
- VILLAÇA, Sergio Paulo; CAMPOS, Silvia Buters de. *Elaboração do Plano Plurianual (PPA)*. Rio de Janeiro: Ibam, 2001.
- YAMAMURA, Inhandjara da Silva. *Educação: aventura ou ação planejada?* Disponível em: <<http://www.br.geocities.com/fatimaeliana2002.html>>. Acesso: 15 out. 08.
- WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Edusp, 2004.

Siglas utilizadas	
AAPCS	Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária
AD	Avaliação Diagnóstica
Anped	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
APM	Associação de Pais e Mestres
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BPC	Benefício de Prestação Continuada
Cacs	Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb
CAE	Conselho de Alimentação Escolar
Casa (Fundação)	Centro de Atendimento Socioeducativo a Adolescentes (ex-Febem/SP)
CBIA	Centro Brasileiro para a Infância e Adolescência
CDS-UnB	Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília
CE	Conselho de Escola
Cedac	Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária
CEE	Conselho Estadual de Educação
Cendhec	Centro Dom Helder Câmara
Cenpec	Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CF	Constituição Federal
CMDCA	Conselho Municipal da Criança e do Adolescente
CME	Conselho Municipal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNE-CEB	Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Básica
Condeca	Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente
Consed	Conselho Nacional de Secretários da Educação
Contag	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura
Cras	Centro de Referência de Assistência Social (do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome)
Datasus	Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (Banco de Dados)
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
Edusp	Editora da Universidade de São Paulo
Egap	Escola de Governo e Administração Pública
EB	Educação Básica
EE	Escola Estadual
EE	Educação Especial
EF	Ensino Fundamental
EI	Educação Infantil
EM	Ensino Médio
EM	Escola Municipal
EJA	Educação de Jovens e Adultos
Emater	Empresa/Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural
Encceja	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Ensino Superior)

Endipe	Encontro de Didática e Prática de Ensino
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
Febem	Fundação Estadual para o Bem-Estar do Menor/SP (atualmente, Fundação Casa)
Feusp	Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FIS	Fundação Itaú Social
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FPE	Fundo de Participação de Estados
FPM	Fundo de Participação de Municípios
Funabem	Fundação Nacional do Bem Estar do Menor
Fundeb	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização do Magistério
Fundef	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério
Fundescola	Fundo de Fortalecimento da Escola
GPT	Grupo Permanente de Trabalho
HTPC	Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo
Ibam	Instituto Brasileiro de Administração Municipal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDI	Índice de Desenvolvimento Infantil
Indes	Instituto Interamericano para o Desenvolvimento Econômico-Social
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Ippur/UFRJ	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro
Ilica	Instituto Interamericano de Cooperação pela Agricultura
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPF	Instituto Paulo Freire
IPI	Imposto Sobre Produtos Industrializados
IPI-Exp	Imposto Sobre Produtos Industrializados - Exportação
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
Irpaa	Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada
ITBI	Imposto de Transmissão de Bens Imóveis
ITR	Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural
LLECE	Laboratório Latino-Americano de Avaliação da Qualidade da Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
LSE	Levantamento da Situação Escolar

MDE	Manutenção e Desenvolvimento do Ensino
MEC	Ministério da Educação
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MF	Ministério da Fazenda
MOVA	Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra
Neca	Núcleos e Pesquisas sobre Criança e Adolescente
Nepp	Núcleo de Estudos de Políticas Públicas
ONG	Organização Não Governamental
Pape	Projeto de Adequação de Prédios Escolares
PAR	Plano de Ações Articuladas
PBF	Programa Bolsa Família
PCS	Programa Capacitação Solidária
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDE [Escola]	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDLS	Plano de Desenvolvimento Local Sustentável
PDR	Plano de Desenvolvimento Regional
PE	Plano de Educação
PEE	Plano Estadual de Educação
PES	Planejamento Estratégico
Peti	Programa de Erradicação do Trabalho Infantil
PM	Prefeitura Municipal
PME	Plano Municipal de Educação
PME [Escola]	Projeto de Melhoria da Escola
PMFE	Padrões Mínimos de Funcionamento da Escola
Pnac	Programa Nacional de Alfabetização e Cidadania
Pnad	Pesquisa Nacional por Amostra Domiciliar
Pnae	Programa Nacional de Alimentação Escolar
Pnate	Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar
PNBE	Programa Nacional Biblioteca da Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
Pnud	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA	Plano Plurianual
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PSB	Piso Salarial (a professores do ensino) Básico
PSE	Programas/Projetos Socioeducativos
Pradem	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Educação Municipal
Pradime	Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
QESE	Quota Estadual do Salário Educação
Resab	Rede de Educação do Semiárido Brasileiro

Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEB-MEC	Secretaria da Educação Básica do Ministério da Educação
Secad-MEC	Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade do Ministério da Educação
SEC/BA/IAT	Secretaria de Educação do Governo da Bahia/Instituto Anísio Teixeira
Siafi	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
Sinase	Sistema Nacional Socioeducativo
SME	Secretaria Municipal de Educação
STN/SOF	Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda/Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
UE	Unidade Escolar
UFBA/Faced	Universidade Federal da Bahia/Faculdade de Educação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UnB	Universidade de Brasília
Uncme	União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação
Undime	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
Unesp	Universidade Estadual Paulista
Uniban	Universidade Bandeirante de São Paulo
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
Unicef	Fundo das Nações Unidas para a Infância
USP	Universidade de São Paulo

Sobre os autores da Coleção

Ana Maria Falsarella – Pedagoga graduada pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (Feusp), mestre e doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Foi profissional de carreira da Secretaria Municipal de Educação (SME) de São Paulo, exercendo funções de professora, coordenadora pedagógica, diretora de escola e supervisora de ensino. Trabalha com formação inicial e continuada de educadores. Desenvolve estudos na área de políticas públicas para a educação, em especial sobre gestão educacional pública e formação de professores. Participou na seleção e formação de Consultores e de Agentes Educacionais, na parceria Cenpec/MEC, que assessoraram municípios brasileiros na elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR). Autora de várias publicações na área da educação, atualmente, é professora do curso de graduação em Pedagogia da Universidade Bandeirante (Uniban, BR) e integra a equipe do Programa Melhoria da Educação no Município, do Cenpec.

Evandro Braga Teodoro – Formado em Psicologia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, com especialização em semiótica psicanalítica pela PUC/SP. Pela Secretaria Municipal de Assistência Social de São Paulo, participou do curso de Desenho e Gerência de Políticas e Programas Sociais, ministrado pelo Instituto Interamericano para o Desenvolvimento Social (Indes) do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Atuou como psicólogo e gestor de programas e projetos voltados para o atendimento a crianças e adolescentes em situação de rua. Participou, pelo Cenpec (em parceria com o MEC), da formação e capacitação de agentes educacionais que prestaram assessoria a municípios, para elaboração do PAR. Atualmente, integra a equipe do Programa Melhoria da Educação no Município, na concepção, desenvolvimento e implementação do aplicativo Brasil Hoje.

Ivânia Paula Freitas de Souza – Pedagoga, especialista em gestão pública contemporânea, mestranda em Educação da Universidade Federal da Bahia/Faculdade de Educação (UFBA/Faced). Foi articuladora regional do Programa Melhoria da Educação no Município, no polo de Juazeiro, BA. Como agente educacional, assessorou, sob orientação do Cenpec, municípios da Bahia e do Piauí na elaboração do PAR. É militante do Movimento de Educação Contextualizada no Semiárido Brasileiro e tem diversas publicações na área. Dentre outras atividades, foi consultora pelo Instituto Interamericano de Cooperação pela Agricultura (IICA), atuando na área de Educação do Campo e Desenvolvimento Territorial, na Secretaria de Desenvolvimento Territorial do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Atualmente, é coordenadora do Projeto Mova-Brasil (Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos) no Semiárido, pelo Instituto Paulo Freire (IPF).

José Otávio Proença Soares – Engenheiro pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), onde obteve os títulos de mestre e doutor em Engenharia, na área de Sistemas Digitais, lecionou para alunos de graduação e pós-graduação. Foi diretor da Ernst&Young Consulting e desenvolveu projetos nos segmentos de transporte, saneamento, telecomunicações, energia e educação, para empresas privadas, órgãos governamentais e do terceiro setor. No campo da educação, realizou análises de nexos de investimento social privado em Educação pública e implantou sistemas de gestão. Atualmente, é consultor em análise de nexos de empreendimentos e implantação de ambientes virtuais para gestão de projetos e processos, dirigindo a Nexoanálise Consultores. É colaborador do Cedac.

Margarete Artacho de Ayra Mendes – Licenciada em Ciências Biológicas e em Pedagogia, foi professora e coordenadora pedagógica do curso supletivo do Colégio Santa Cruz (São Paulo). Desenvolveu trabalhos de assessoria e formação continuada, em especial na área de educação de Jovens e Adultos (EJA), nas SMEs do Rio de Janeiro, de Campinas (SP) e de Santo André (SP). Prestou assessoria ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), quanto a materiais didáticos voltados à EJA, e na seleção de questões para o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja). Na Ação Educativa, participou na elaboração da Proposta Curricular de EJA. Profissional de carreira da SME de São Paulo, entre outras atividades, foi diretora da Divisão de Ensino Fundamental (Diretoria de Orientação Técnica) e da Diretoria de Acompanhamento e Avaliação. Atualmente, é professora municipal de São Paulo e formadora do Programa Melhoria da Educação no Município.

Maria Angela Leal Rudge – Psicóloga, com especialização em Psiquiatria, Psicologia e Psicanálise da Infância e em Planejamento Público Estratégico. Tem larga experiência no trato de questões voltadas à defesa dos direitos das crianças e adolescentes. Foi diretora de Assistência Social, em São José dos Campos (SP), e secretária municipal da Criança e do Adolescente, em Bragança Paulista (SP). Trabalhou na Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor (Funabem), no Centro Brasileiro para a Infância e Adolescência (Cbia) e foi assessora de planejamento da Fundação Estadual para o Bem-Estar do Menor (Febem/SP). Atua como consultora e formadora na área das políticas públicas voltadas para a garantia de direitos da infância e da juventude. Hoje, no Cenpec, é coordenadora da área de Documentação e Informação.

Maria do Carmo Brant de Carvalho – Graduada em Serviço Social pela PUC/SP, mestre e doutora em Serviço Social pela mesma instituição, com pós-doutorado em Ciência Política pela École des Hautes Études en Sciences Sociales, de Paris. Foi professora titular da disciplina Gestão Social no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da PUC/SP, quando coordenou e realizou avaliações de programas sociais voltados ao combate à pobreza. Tem vasta experiência em Gestão Pública, tendo assumido a direção de diversos órgãos e programas governamentais, em especial na área de Assistência Social e Habitação de Interesse Social, na cidade de São Paulo. Autora de inúmeras publicações voltadas à formulação e implementação de políticas públicas sociais e à avaliação de programas sociais, atualmente é superintendente do Cenpec.

Maria Tereza Perez Soares – Pedagoga, graduada pela Feusp, foi professora de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio e orientadora na Escola da Vila, São Paulo. Coordenou a elaboração dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e dos Parâmetros em Ação, criados pelo Ministério da Educação (MEC). Foi responsável pelo Projeto de Formação de Professores da rede municipal de educação de Jundiaí (SP). Atualmente, é diretora executiva do Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária (Cedac) e coordena projetos de formação de educadores em 36 municípios de vários estados brasileiros.

Neusa Maria Mendes Borges – Pedagoga, mestre em Educação pela PUC/SP. Fez carreira no magistério público municipal de São Paulo, exercendo as funções de professora, coordenadora pedagógica, diretora de escola e supervisora de ensino. Atuou como formadora do Programa Melhoria da Educação no Município, do Cenpec. Foi consultora do MEC na assessoria a municípios brasileiros para a elaboração do PAR. Atualmente, trabalha como formadora no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), do MEC, e no Programa de Aceleração de Aprendizagem dos Anos Finais do Ensino Fundamental de Escolas do Sistema Estadual de Educação do Estado de Tocantins, sob coordenação do Cenpec.

Romualdo Portela de Oliveira – Graduado em Matemática (licenciatura), com mestrado e doutorado em Educação e livre docência, todos realizados na USP. Foi consultor do Laboratório Latino-Americano de Avaliação da Qualidade da Educação (Llece), da Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Orealc) da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Política Educacional, atuando principalmente nos seguintes temas: políticas educacionais, financiamento da educação, avaliação educacional, ensino superior e direito à educação. Foi coordenador do Curso de Pedagogia da Feusp. Autor de inúmeras publicações na área da Educação, atualmente é pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), coordenador do programa de pós-graduação da Feusp e professor no Departamento de Administração Escolar e Economia da mesma instituição.

Rubens Barbosa de Camargo – Graduado em Física (licenciatura), pela USP; mestre em Educação, pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), e doutor em Educação, pela USP. Foi conselheiro do Conselho Municipal de Educação (CME), de São Paulo, e do Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (Fundef), do município de São Paulo. Foi secretário municipal de Educação e Cultura de São Carlos (SP) e secretário municipal de Educação de Suzano (SP). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Política Educacional, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão democrática de sistemas e de unidades escolares, financiamento da educação, análise de políticas educacionais e financiamento público da educação. Atualmente, é professor da Feusp.

Solange Feitoza Reis Aguirre – Licenciada e graduada em História, especializada em Educação. Lecionou em escolas de redes públicas e privadas. Foi assistente pedagógica da Secretaria de Educação, Cultura, Esporte e Lazer de Diadema (SP); chefe de Gabinete do Inep; diretora de Ensino da SME de Suzano (SP) e assessora técnica de Planejamento da Prefeitura de Campinas (SP). Colaborou em publicações sobre as seguintes temáticas: Lei de Diretrizes e Bases (LDB), educação e ações afirmativas, educação profissional e atuação e obra de Paulo Freire. Tem atuado em gestão de políticas educacionais, dedicando-se, principalmente, aos seguintes temas: gestão escolar, gestão de sistemas de ensino, planejamento e avaliação educacional. No Cenpec, trabalhou na seleção, formação e acompanhamento de agentes educacionais dos municípios do Piauí e Alagoas, para elaboração do PAR. Atualmente, é consultora da Secretaria Estadual de Educação (SEE) do Piauí e formadora do Programa Melhoria da Educação no Município.

Vanda Noventa Fonseca – Pedagoga, com especialização em Gestão Pública, atuou como diretora, coordenadora pedagógica e professora em Educação Infantil e Ensino Fundamental do sistema público e em escolas particulares do município de São Paulo. É autora de inúmeros materiais bibliográficos, *softwares* e vídeos educacionais. Desenvolve estudos na área de políticas públicas para a educação, em especial sobre gestão educacional pública. Coordenou a equipe do Cenpec, em parceria com o MEC, para a seleção e formação de consultores e de agentes educacionais que assessoraram municípios na elaboração do PAR. Atualmente, trabalha com formação continuada e assessoria a gestores públicos da área da Educação, coordenando o Programa Melhoria da Educação no Município.