GUIA DA MOBILIZAÇÃO

Engajamento e participação
na formação de territórios colaborativos

Coordenação Geral Ana Inoue e Cybele Amado de Oliveira

Edição Paola Gentile (RFPG Comunicação Ltda.)
Projeto gráfico, direção de arte e diagramação Renata Borges
Produção e pesquisa Cristina Meirelles (CASA7 Memórias e Aprendizagens)
Revisão de texto Sidney Cerchiaro
Ilustrações ~~Fotos XXXX~~ ~~Renata Borges~~

Parecer técnico Cleusa Repulho
Binho Marques

ISBN 97
9 7885

Dados Internac
(Câmara Brasil
C
1.

14-02300

Instituto Chapada de Educação e Pesquisa
Rua Heliodoro de Paula Ribeiro, 544
Seabra/BA CEP 46.900-000
Tel.: (75) 3331-3544
Copyright © 2016 Instituto Chapada. Todos os direitos reservados

GUIA DA MOBILIZAÇÃO

Engajamento e participação na formação de territórios colaborativos

1ª Edição
2016

Coordenação geral Ana Inoue e Cybele Amado de Oliveira

Elaboradoras Adriana Gonçalves da Silva
Ana Lúcia Magalhães Araújo da Silva
Claudison Souza dos Santos
Ileni de Araújo Caraúba Silva
Liz Bethânia Bispo Lima Andrade
Reinaldo Vieira dos Santos
Simone Neves Pinto
Sirlei Aparecida de Almeida Ribeiro
Valéria Souza Bagues
Ziziane Oliveira de Macêdo

INSTITUTO CHAPADA
DE EDUCAÇÃO E PESQUISA

Equipe Executiva

Cybele Amado de Oliveira
Diretora Executiva e Presidente

Claudia Vieira dos Santos
Secretária Tesoureira/ Analista Financeira

Eliana Muricy
Diretora Jurídica

Fernanda Novaes
Diretora de Relações Institucionais

Junia Leite
Gerente Administrativo Financeira

Vanessa de Carvalho
Coordenadora Administrativo Financeira

Bruno Machado
Analista de Comunicação

Lavínia Dantas
Analista Administrativa Financeira

Ricardo Monteiro
Assistente Jurídico

Luciana Pereira
Analista de Produção e Logística

Marilene Vaquer
Analista de Produção e Logística

Marcela Moreira
Analista Administrativo Financeira

Eraldo Neri
Assistente Finaceiro Jr.

Conselho Consultivo
Ana Amelia Inoue
Antônio Novoa
Áureo Bispo
Guilherme Leal
Maria do Pilar Lacerda
Regina Lúcia Poppa Scarpa
Sérgio Ephim Mindlin
Silvia Carvalho
Telma Weisz

Conselho Fiscal
Elisabete Monteiro
Giovana Zen
Vespasiano Delezott Pimentel de Sá

Coordenadoras Pedagógicas
Ana Falcão (Territórios Agreste e Litoral)
Elisabete Monteiro (Território Salvador)
Gislainy Araújo (Território Chapada)
Raidalva da Silva (Territórios Pernambuco e Alagoas)

Sumário

10 **Apresentação**

18 Capítulo 1
Mobilização, o segredo da continuidade

28 Capítulo 2
O engajamento da comunidade, da escola e do município

36 Capítulo 3
Territórios colaborativos, da concepção à formação

50 Capítulo 4
Diagnóstico, avaliação e planejamento

64 Capítulo 5
Sustentação da formação continuada

68 Anexo 1
Passo-a-passo para a realização de Fóruns Escolares

70 Anexo 2
Passo a passo para organizar o Fórum dos Estudantes

72 Anexo 3
Sugestão de encaminhamento do DIA E

74 Anexo 4
Modelo de termo de cooperação entre municípios

81 Anexo 5
Modelo de termo de parceria

94 **Referências bibliográficas**

ILUSTRAÇÃO RENATA BORGES / FOTOS ACERVO ICEP

Caros gestores municipais,

Os artigos 61 a 67 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, trazem explicitamente a importância de os profissionais da área da Educação terem uma formação que os habilite a exercer o trabalho adequadamente, a fim de promover um ensino de qualidade. Exige-se, desde então, o diploma em nível superior dos professores. Isso já foi um grande avanço em relação ao que vinha acontecendo no país, em que grande parte dos professores não tinha nem Ensino Médio completo. Porém somente a exigência da graduação não foi suficiente para o aprimoramento constante da prática docente nem para a melhoria da qualidade da Educação brasileira, conforme demonstram, ano após ano, os indicadores educacionais medidos pelas avaliações externas. Muitas ações pontuais e isoladas foram criadas e colocadas em prática por diversas redes públicas como pretensa solução. Porém quase nenhuma delas previa pontos essenciais, sem os quais nenhum passo seria efetivo: a participação dos docentes no processo de discussão das estratégias de formação e a aproximação deles com todos os outros atores que atuam no cenário da Educação, inclusive professores e profissionais mais experientes, capazes de orientá-los em seu percurso profissional.

Transformações profundas só são possíveis com formação de professores, interação, equipe técnica competente e políticas públicas

O Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (Icep), acredita que transformações profundas na Educação só são possíveis quando quatro fatores aparecem combinados: formação continuada dos educadores articulada ao contexto de trabalho, troca constante entre os profissionais das escolas e das redes, condução dessa formação por uma equipe pedagógica competente e a construção de políticas públicas que favoreçam e legitimem a participação de todos.

Nos últimos anos, o Icep colocou a formação de professores na pauta do dia de diversos municípios, mobilizando não somente os profissionais da área mas também a comunidade, que passou a discutir temas antes restritos às Secretarias de Educação e às escolas.

O Icep teve sua origem em 1997. Sua primeira ação foi a formação de professores numa escola estadual de Caeté-Açu, distrito rural do município de Palmeiras, no interior da Bahia. Os resultados positivos dessa ação contínua fizeram com que

Leia mais sobre o Icep na página 12.

a atuação se expandisse para outros municípios da Chapada Diamantina, visando também, numa fase subsequente, a formação de coordenadores pedagógicos, de diretores escolares e da equipe técnica das secretarias de Educação. O trabalho do Icep sempre foi pautado pelo envolvimento direto dos educadores nas decisões sobre o processo formativo, nas discussões coletivas sobre os problemas da sala de aula e as possíveis soluções e na mobilização da comunidade com as causas educacionais.

Os resultados dessas iniciativas apareceram. O Icep e as redes municipais atendidas por ele logo perceberam que seria possível otimizar os esforços para, juntos, promoverem saltos de qualidade na Educação de toda uma região.

Com a união de municípios – a princípio informal, depois de forma estruturada –, o Icep estava antecipando uma forma de articulação que mais tarde entraria de vez nas discussões de políticas públicas de Educação: a união de diversos entes federativos e entidades da sociedade civil para a resolução de problemas comuns. Formou-se, então, um território colaborativo.

O objetivo deste guia é subsidiar gestores públicos e líderes comunitários na implantação de políticas públicas de formação.

Existem diversos tipos de articulação que têm características e finalidades semelhantes – como os Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs), os consórcios públicos ou, ainda, as redes colaborativas (a denominação tem variado no tempo e no espaço, já que ainda não há, como se verificará adiante, uma legislação única que as regule).

Essas variadas maneiras de otimizar esforços e recursos financeiros são vistas como uma das soluções para resolver parte dos inúmeros impasses da Educação brasileira – entre eles, o da formação continuada de professores e gestores – foco do trabalho do Icep.

Este guia se propõe a contar um pouco sobre a experiência do Icep na promoção da mobilização social e na articulação de diversas entidades. O objetivo é subsidiar gestores públicos e líderes comunitários no processo de implantação de políticas de formação continuada dentro da sua rede municipal ou em um território. Os casos aqui citados têm como base a experiência de secretários municipais de Educação da região da Chapada Diamantina, no interior da Bahia, que trabalharam dentro dessa perspectiva.

Para que esse guia se concretizasse, os educadores que foram secretários de Educação nos municípios do Território Chapada no ano de 2012 foram convidados a elaborar textos com as principais estratégias e ações empreendidas para garantir a formação continuada em suas redes. Eles também participaram de grupos de discussão, realizado em dezembro daquele ano, com o intuito de aprofundar os temas que seria tratados em cada um dos capítulos deste guia e construir coletivamente a estrutura desta publicação. O Icep deseja que esses conhecimentos sirvam de referência para prefeitos e secretários que almejam trilhar caminhos semelhantes, trabalhando juntos para alcançarem melhores resultados nas respectivas redes.

Qualquer modificação na estrutura de uma rede deve ser feita com a participação de um número significativo de pessoas.

Um processo de transformação não acontece com decreto nem com decisões unilaterais: qualquer modificação na estrutura de uma rede de ensino precisa ser feita com a participação de um número significativo de pessoas, sempre buscando agregar vários perfis de pessoas interessadas no tema para que sejam estabelecidas estratégias e políticas sustentáveis. É para esses gestores engajados e comprometidos com a Educação, portanto, que se dirige este esforço de compartilhamento.

Os documentos elaborados pelos secretários de Educação e suas equipes em 2012 e que embasam esta publicação foram os seguintes:

- A gestão da formação continuada em face aos desafios da rede municipal de ensino, por Adriana Gonçalves da Silva, Ana Lúcia Magalhães Araújo da Silva, Sirlei Aparecida de Almeida Ribeiro.
- O resultado do Ideb: mecanismo instigador das políticas públicas em prol do direito de aprender, por Ileni Caraúba.
- Gestão municipal de educação e a formação continuada em serviço, por Liz Lima.
- A formação continuada de professores na Chapada Diamantina: caminhos trilhados para a implementação do arranjo de desenvolvimento da Educação nos municípios, por Claudison Souza dos Santos.
- Avaliações externas e internas: por um diálogo necessário, por Reinaldo Vieira dos Santos e Valéria Souza Bagues.
- Formar Leitores e Escritores na Escola: desafios para a gestão

da Educação municipal, por Simone Neves Pinto.
- Formação continuada e os caminhos trilhados na rede municipal de ensino de América Dourada, por Ziziane Oliveira de Macêdo.

Sobre o ICEP

Conheça os arranjos territoriais em que o Icep atua, na página 14.

O Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (Icep) é uma organização da sociedade civil de interesse público (Oscip) que tem como missão contribuir para a melhoria da aprendizagem dos alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental com base na formação continuada, aliada à mobilização política, em territórios colaborativos; na disseminação de conhecimentos e na participação no debate político da Educação.

Entre as premissas que sustentam essa missão estão:
- O desenvolvimento sustentável de uma região só é possível com Educação básica de qualidade.
- Os educadores são capazes de transformar a realidade quando têm assegurado o acesso à formação continuada de qualidade, articulada ao contexto de trabalho.

O Icep atua dentro do conceito de território colaborativo, que envolve os profissionais da Educação e da sociedade em geral na busca de transformações no sistema educacional de uma região. O instituto atua desde 1997 nos municípios da Chapada Diamantina e, mais recentemente, nas regiões do Semiárido e do Sul do estado da Bahia, em Pernambuco e em Alagoas, com base nas seguintes linhas de ação:

> Os educadores podem transformar a realidade quando têm acesso à formação continuada de qualidade, articulada ao contexto de trabalho.

- Formação continuada de educadores
- Mobilização política
- Produção de conhecimento

O trabalho no Território Chapada, inspirador deste documento, combina a formação continuada de professores e gestores escolares com a mobilização política para promover um ensino de qualidade para os estudantes das redes envolvidas, visando garantir a alfabetização plena para que possam ser leitores e produtores de texto já nos primeiros anos do Ensino Fundamental.

Em todos estes anos de formação, o Icep se orgulha dos resultados obtidos. Entre os principais, estão:
- Redução expressiva dos índices de reprovação e abandono.
- Aumento do número de crianças plenamente alfabetizadas aos 8 anos.
- Criação de espaços de acompanhamento, análise e reflexão da prática pedagógica nas redes municipais parceiras.
- Identificação, pelos pais de alunos, dos avanços nas práticas dos professores e nos resultados das aprendizagem dos estudantes.
- Comprometimento da gestão pública com o avanço dos resultados das aprendizagem dos estudantes e com a articulação dentro de cada município e entre municípios.
- Superação da meta do Ideb projetada para 2011 por 90% dos municípios parceiros.

O Icep se coloca como um parceiro técnico externo aos municípios, que ajuda a ampliar a visão sobre as questões municipais. Ele atua na formação de formadores locais, buscando dar autonomia ao município nas formações continuadas posteriores aos encontros realizados pelos formadores e disponibilizando instrumentos e referências na busca de soluções para os desafios identificados.

> No mercado, há grande oferta de modelos prontos, mas eles não atendem às necessidades de cada uma das rede de ensino.

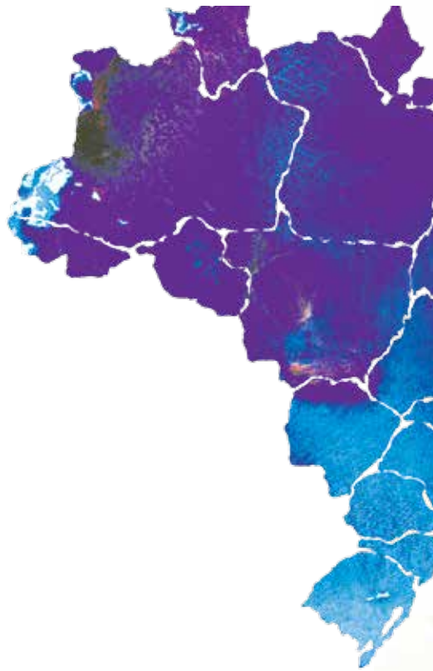
A parceria com o Icep se pauta pela construção de políticas juntamente com os profissionais da rede e com base na realidade e nos problemas locais. É bom lembrar que há grande oferta no mercado de modelos prontos, sem adequação às especificidades das redes de ensino nem engajamento efetivo dos profissionais que nela trabalham. A experiência tem mostrado que iniciativas nesses moldes não geram resultados sustentáveis.

Como mencionado anteriormente, o Icep centra esforços na formação de professores, coordenadores pedagógicos, gestores escolares e equipe técnica da Secretaria de Educação, de modo a engajá-los no processo de reconstrução de seu papel, valorizando a experiência pedagógica e o conhecimento que os próprios coordenadores têm da realidade local.

Conheça os arranjos territoriais em que o Icep atua

"Um olhar de fora ajuda a ver o que há dentro da rede. Isso não significa que as ações serão centradas no formador externo. Ele vai apenas dar um suporte, um apoio para que a rede caminhe sozinha. Assim, o processo de formação ganha autonomia e, com o tempo, os formadores locais se estruturam para ter menos contato com a formação externa."

Grupo de discussão de Secretários de Educação do Território Chapada, 2012



Xique-Xique
Piritiba
Tapiramutá
Souto Soares
Iraquara
Seabra
Lençóis
Ibitiara
Andaraí
Novo Horizonte
Boquira
Marcionilio Souza
Itaetê
São Felix do Coribe
Ibicoara
Parque Nacional da Chapada Diamantina
Olindina
Inhambupe
Entre Rios
Serra Preta
Cardeal da Silva
Aramari
Itanagra
Salvador
Pratigi
Ituberá
Ibirapitanga
Jaboatão dos Guararapes, PE
Cabo de Santo Agostinho, PE
São Miguel dos Campos, AL

TERRITÓRIO CHAPADA DIAMANTINA (BA)
- Núcleo Regional Centro-Oeste: Iraquara, Lençóis, Seabra e Souto Soares
- Núcleo Regional Oeste: Boquira, Ibitiara, Novo Horizonte e São Felix do Coribe
- Núcleo Regional Norte: Piritiba, Tapiramutá e Xique-Xique
- Núcleo Regional Leste: Andaraí, Ibicoara, Itaetê e Marcionilio Souza

TERRITÓRIO AGRESTE (BA)
Itanagra, Cardeal da Silva, Inhambupe e Entre Rios

TERRITÓRIO SALVADOR (BA) Salvador

TERRITÓRIO PRATIGI SUL DA BAHIA (BA)
Ituberá e Ibirapitanga

TERRITÓRIO SEMIÁRIDO (BA)
Aramari, Olindina e Serra Preta

TERRITÓRIO ALAGOAS (AL)
São Miguel dos Campos

TERRITÓRIO PERNAMBUCO (PE)
Cabo de Santo Agostinho e Jaboatão dos Guararapes

Mobilização, o segredo da continuidade

Uma das características do trabalho do Icep é o envolvimento das comunidades com as causas da Educação. Mais especificamente, com a formação permanente de todos os educadores. Dessa forma, a organização de um território colaborativo começa bem antes da sua concretização formal ou jurídica. Ações de mobilização são o início de tudo. Uma vez sensibilizados, os atores educacionais e sociais têm condições e motivação para participar ativamente de todas as iniciativas, garantindo assim a continuidade das propostas, independentemente da alternância política provocada peals eleições. Trata-se de tornar observável o fio nem sempre visível que conecta e interrelaciona pessoas, profissionais, escolas, secretarias, sociedade civil e municípios, pensando em intercâmbios que deem conta da realidade e das necessidades educativas.

> *"A gente envolve as famílias trazendo-as para a escola, convidando-as para discutir os resultados, mostrando o trabalho que fazemos e o processo de aprendizagem do filho: que a escola faz? Como faz? O que nós, juntos, escola e família, podemos fazer para que nossos alunos, nossos filhos, melhorem?"*
>
> **Grupo de discussão de Secretários de Educação do Território Chapada,** 2012

Muitas podem ocupar o papel de mobilizador em uma comunidade. Porém é essencial que, ao assumir essa função, a pessoa desenvolva duas características básicas: ter vontade de atuar coletivamente e saber ouvir. Cybele Amado de Oliveira, diretora executiva do Icep, afirma: "Mobilizar é manter-se no sentido exato da palavra

confiar, que é fiar junto. É preciso ter uma crença inabalável na própria capacidade – e na dos outros – de trabalhar em parceria e de cooperar. Acredito que mobilizar é um movimento inerente à condição humana, assim como é o ato de respirar". Uma mobilização é bem feita quando há:

Ampla participação

Quanto mais pessoas se envolverem no processo desde o início, melhor. Dessa forma, a política de formação surgida de uma necessidade da sala de aula será defendida por vários atores sociais e, quando de sua implantação, expressará o pensamento local sobre os problemas e garantirá a cumplicidade de todos diante das soluções apresentadas e dos caminhos a percorrer. Portanto, uma escola ou uma rede de ensino dão indícios de que um ambiente colaborativ de sucesso está em gestação quando começam a preparar diagnósticos locais e territoriais, definem prioridades, metas e investimentos e elaboram planos de ação de modo coletivo.

Acompanhamento dos resultados

Se as metas definidas pelo coletivo – ter 100% das crianças alfabetizadas em determinado período e acabar com a evasão, por exemplo – se transformam em bandeiras de uma escola, de uma rede ou de um território, é necessário acompanhar o andamento de cada uma delas. Essa é uma forma de substituir a cultura do discurso pela cultura do resultado, mostrando os caminhos para se chegar até ele. É com base no acompanhamento sistemático de um gestor e na disseminação dos dados que ele produzir que outros municípios serão sensibilizados a aderir à mobilização.

"Confiar é fiar junto. É preciso ter uma crença inabalável na própria capacidade - e na dos outros - de trabahar em parceria e de cooperar."

Manutenção das ações

Eventos como fóruns e seminários para apresentar ideias, processos e resultados asseguram ao professor o direito de compartilhar o que ele produz com os alunos e dão visibilidade a ações pedagógicas eficientes; permitem que todos os colaboradores acompanhem o andamento das iniciativas e os resultados; e ainda podem ser usados para atrair novos interessados em contribuir. É uma maneira de despertar o interesse das pessoas e chamá-las à participação, promovendo cada vez mais adesão durante o processo.

QUEM SÃO OS ATORES E OS SUJEITOS DA MOBILIZAÇÃO

Quando se trata de mobilizar esforços para conquistar metas, é preciso ter claro quem são os atores que têm interesse direto – para que não se deixe ninguém de fora — e aqueles que podem ser convidados a participar para somar esforços. Quando se trata de estabelecer políticas públicas de longo prazo, quanto mais pessoas compartilharem um mesmo anseio, melhor.

Vejamos aqui quem não pode ficar de fora:

Prefeito

Para tê-lo engajado na causa da Educação – mesmo com todas as outras demandas que um município apresenta –, é preciso mostrar a ele o histórico dos diagnósticos e das avaliações da rede feitos em gestões anteriores, com informações consistentes sobre indicadores e resultados, para que estes sejam confrontados com as metas. O prefeito pode ser sensibilizado pelo secretário municipal de Educação e pelos assessores da própria Secretaria Municipal. Não há como não se envolver quando gestores de escolas, os professores e as comunidades são compromissados.

Profissionais da Educação

Professores, coordenadores pedagógicos e diretores escolares são peças-chave para o êxito dos resultados da Educação. Para que se mobilizem, é preciso inseri-los nos processos de decisão desde o início, ouvindo suas necessidades e as sugestões que têm para oferecer. Quanto mais se deposita confiança e expectativas em relação ao desempenho dos professores e dos alunos, melhores são os resultados. Por isso, respeitar a posição deles enquanto protagonistas só trará benefícios. A Secretaria de Educação tem um papel fundamental nesse engajamento, assim como

as lideranças que existem entre os educadores.

Funcionários da escola

Merendeiras, pessoal da manutenção e demais agentes escolares também são educadores e modelos para as crianças. Portanto, também têm responsabilidade da formação dos alunos. Precisam estar a par de todo o processo educativo para que tenham a dimensão do próprio trabalho para além do fazer diário. Envolver os funcionários da escola é uma das atribuições dos gestores escolares.

Famílias

Devem ser aliadas de primeira hora na implantação de política de formação continuada. E se engajam rapidamente quando descobrem que tanto elas como os filhos são sujeitos de direitos e, portanto, devem exigir qualidade no ensino. Estando próximos à escola, pais e mães ou os responsáveis legais acompanham o processo educativo das crianças ao conhecer melhor o trabalho dos professores. Ter as famílias como parceiras é possível quando são estabelecidos canais de diálogo efetivos e uma relação de respeito e confiança. Mobilizá-las também é uma tarefa para os gestores escolares.

Sociedade civil

Além de pais e familiares de alunos, outros indivíduos e entidades têm interesse em promover uma escola pública de qualidade. Cabe aos gestores municipais e escolares identificar esses apoiadores e convidá-los para os eventos realizados em prol da Educação, ocasião em que se pode pontuar com clareza como cada um pode ajudar, de acordo com as possibilidades e as potencialidades.

Municípios vizinhos

Um resultado positivo de um município é o tipo de informação que se espalha rapidamente pela região e pelo estado. Mais uma vez, a transparência dos dados serve de chamariz para gestores públicos que queiram perseguir bons resultados com parcerias concretas. A formação de um território permite aos envolvidos conhecerem casos de sucesso e interagirem com outros profissionais de Educação. A identificação de problemas comuns ajuda no estabelecimento de planos de metas e ações para um território e para cada município. Prefeitos e secretários de Educação devem manter contato permanente.

"É importante o município olhar não apenas para o técnico parceiro, mas para outros municípios que possam se tornar parceiros. Por que? Porque, na verdade, o que poderia ser um investimento alto em formação para um município pode ser diluído quando alguns municípios de juntam em um consórcio."

Grupo de discussão de Secretários de Educação do Território Chapada, 2012

O QUE FAZ O GESTOR MUNICIPAL NO PROCESSO DE MOBILIZAÇÃO

Fundamentalmente, o papel do gestor municipal é transformar as intenções da comunidade em políticas públicas efetivas e viáveis. Vale lembrar que, de acordo com a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, o município é um ente federativo, podendo conduzir autonomamente a sua política educacional.

Vale lembrar que, neste guia, tanto o prefeito quanto o secretário de Educação e os auxiliares executivos diretos são considerados gestores municipais. Na opinião do Icep, esses gestores precisam assumir que a formação de educadores é prioritária e, para concretizá-la, terão de ser lideranças capazes de influenciar e mobilizar os profissionais envolvidos, os pais, os alunos, os pares de outras secretarias e de órgãos da administração pública e, inclusive, o prefeito de outras cidades.

É obrigação de quem está à frente do Poder Executivo local desenvolver e aprofundar competências próprias, sentir-se motivado com o cargo e assumir o compromisso com a inovação. O caráter de supervisão e controle que persiste no papel de administrador público deverá ser ultrapassado para que a gestão se torne prática social e política sustentada no estudo, na análise e no diálogo com o coletivo. Vale notar que a concreti-

Os gestores municipais têm de ser lideranças capazes de influenciar e mobilizar educadores, pais, alunos e o pessoal de outras secretarias.

zação de uma união entre diferentes entes se torna mais desafiadora quando acontece em contextos dinâmicos e diversos em relação a intenções, competências, crenças, valores e princípios, pois envolvem relações implícitas e explícitas de poder nas decisões administrativas e pedagógicas.

A ação de bem administrar exige do gestor o exercício contínuo para mobilizar e influenciar grupos que não compartilham dos mesmos interesses e objetivos. Além disso, é preciso motivar crenças e compartilhar a liderança e a responsabilidade pelo trabalho realizado. Antes, porém, ele tem de acreditar que pode fazer a diferença interferindo na realidade e no resultado da escola, elevando as expectativas dos sujeitos, inquietando a comunidade, valorizando desejos e sonhos e criando movimentos pela aprendizagem e pelo conhecimento.

O papel do gestor municipal é extremamente desafiador e pressupõe:

- Manter o foco no ambiente educativo, nas práticas formativas e pedagógicas, nas condições de trabalho dos profissionais e na consolidação da gestão democrática visando a permanência dos alunos na escola e o sucesso dos resultados de aprendizagem.
- Considerar o caráter apartidário da política educacional.
- Analisar e manter os projetos exitosos já existentes.
- Priorizar os avanços concretos e estruturar, com base neles, os planejamentos futuros.
- Enfatizar a corresponsabilidade entre todos os profissionais, nas diferentes dimensões da rede municipal de ensino, estimulando o surgimento de uma cultura escolar orientada para o compartilhamento e o comprometimento com os objetivos educativos.

COMPETÊNCIAS QUE TODO GESTOR ENGAJADO DEVE TER

Uma vez assumida a formação permanente como uma política pública, compete ao gestor e à equipe formatá-la e fazer com que ela aconteça. Posteriormente, o papel dele será trabalhar na composição de territórios colaborativos e participar dessas iniciativas. Isso requer capacidade de perseguir metas, supervisionar as ações e os atores, coordenar parceiros, gerenciar tensões e gerir os mais variados processos e pessoas num âmbito colegiado.

> *"Essa tarefa, no início, parece romântica e às vezes impossível. Entretanto, a história e os processos construídos até aqui revelam que o romantismo se tornou possibilidade, a facilidade se transformou em ferramentas exequíveis e a impossibilidade se tornou desejo dos prefeitos em transformar a realidade educacional em seus municípios."*
>
> **Liz Bethânia Bispo Lima Andrade,** coordenadora pedagógica em Lençóis

É preciso refletir continuamente sobre o próprio papel e atuação. Embora o cargo de gestor não seja técnico, o secretário precisa conhecer muito bem a área, os temas concernentes à Educação e a legislação pertinente. Ter ética no trato com as pessoas e a coisa pública e estar envolvido com as questões educacionais são também condições básicas. É recomendável, numa gestão que se inicia, manter profissionais da gestão anterior que trazem a experiência e a memória das iniciativas e, ao mesmo tempo, detectar novas lideranças que surgem no processo.

Embora o cargo de gestor não seja técnico, o secretário precisa conhecer bem a área da Educação e a legislação pertinente.

Formar uma rede colaborativa de gestores municipais para a troca de experiências e o engajamento em formação continuada é uma ação que leva ao aprimoramento permanente da gestão de pessoas e da gestão pedagógica e promove, ao mesmo tempo, a aprendizagem.

> *"No Território Chapada Diamantina, os secretários municipais de Educação se reúnem mensalmente para discutir, trocar experiências e construir ações coletivas que visam o aprimoramento das ações formativas na rede. A união suprapartidária desses atores favorece, e muito, as tomadas de decisões. A título de exemplo, o Território Chapada decidiu por um trabalho conjunto de Educação Infantil, de modo a colocar em pauta as ações formativas e os direitos da infância."*
>
> **Grupo de discussão de Secretários de Educação do Território Chapada,** 2012

Aqui estão as principais ações que um gestor engajado com a Educação deve empreender:

Formar equipes e capacitá-las

É fundamental que todo gestor municipal tenha, nas escolas da rede, diretores que sejam líderes da comunidade, articulem as demandas e necessidades coletivas; coordenadores pedagógicos que analisam a prática e ajudam os professores a refletirem sobre elas; e equipes técnicas que fortalecem o trabalho de ambos os profissionais, elaborando planos de formação e se corresponsabilizando pelos resultados.

Cabe ao Poder Executivo local (prefeito e secretário de Educação) garantir a existência de tais cargos nas escolas, a definição das funções, a contratação de profissionais, a capacitação e o envolvimento de cada um na construção dos respectivos papéis.

Investir na formação de coordenadores pedagógicos, gestores e supervisores de ensino

Os resultados de uma formação realizada diretamente com os professores podem aparecer mais rápido do que quando a formação é feita com os coordenadores pedagógicos das escolas. Porém, quando o gestor municipal investe na formação de formadores, ele garante a continuidade das propostas no município. Pelo mesmo motivo, ele deve apostar na formação específica dos diretores escolares e dos supervisores técnicos da Secretaria de Educação, promovendo a otimização das agendas para que as atividades formativas estejam presentes na carga horária de todos os profissionais.

Garantir, em cada escola, o constante acompanhamento da sala de aula

Quando o gestor municipal investe na formação de formadores, ele garante a continuidade das propostas do município.

Qualquer objetivo em Educação só é alcançado quando as ações previstas nas políticas públicas atingem cada um dos alunos. Diagnósticos permanentes e conselhos de classe são bons instrumentos para discutir as dificuldades dos estudantes e encontrar soluções com base na experiência da equipe escolar.

Os resultados sistematizados de cada unidade devem, posteriormente, ser agrupados e avaliados conjuntamente pela equipe técnica da secretaria. Ao gestor, cabe criar condições e oferecer instrumentos para que a escola faça esse levantamento de forma sistematizada e estabelecer uma rotina de acompanhamento dos dados, para que eles sejam, de fato, utilizados como base de novas políticas.

Fazer revisão permanente do processo de formação

O percurso teórico e prático proposto para a equipe técnica precisa ser constantemente revisto pela equipe técnica da Secretaria de Educação, sob a supervisão do gestor escolar, a fim de que os caminhos sejam reformulados e os conceitos, ressignificados, sem perder de vista os alunos como centro do processo.

ILUSTRAÇÃO RENATA BORGES / FOTOS ACERVO IGEP

O engajamento da comunidade, da escola e do município

Neste capítulo, vamos analisar as maneiras de envolver os diferentes segmentos e mantê-los compromissados durante todas as etapas de um processo de mobilização contínuo e permanente. Para se ter uma rede engajada e garantir um arranjo territorial eficiente, a mobilização deve ser incorporada no dia a dia dos gestores, dos educadores e das comunidades.

PROCESSO DE MOBILIZAÇÃO COMEÇA EM CADA ESCOLA

Para que a Educação atraia o interesse de toda a comunidade e seja o foco das discussões, é importante que cada escola mostre o seu trabalho, como ele é feito e a importância dele para o futuro de cada um dos alunos e da sociedade em geral. Por isso, é ali que se inicia todo o processo de mobilização. Nessa instância, muita coisa pode ser feita para envolver as pessoas mais interessadas numa Educação de qualidade: os alunos, os pais e os professores. Vejamos aqui as iniciativas que a escola tem à disposição para iniciar ou manter a mobilização:

Reunião de pais

Rotina na agenda de qualquer unidade de ensino, as reuniões de pais podem

ser aproveitadas para que os professores mostrem aos familiares o que se ensina e como. Essa é uma das maneiras mais eficientes de engajar pais, mães e demais adultos responsáveis pelos alunos no processo de aprendizagem, tornando-os mais próximos das iniciativas da escola.

Conselho de Classe

Essa é outra ação rotineira na vida dos educadores e, às vezes, mal aproveitada. No conselho de classe, professores, coordenadores pedagógicos e diretores escolares têm uma chance ímpar de se reunir e discutir os problemas de aprendizagem de uma turma e de cada aluno. É uma instância com potencial mobilizador, pois é nesse espaço que surgem as demandas de ensino individuais e coletivas, embrião da formação em serviço.

Conselho escolar

Constituído por representantes de pais ou responsáveis, estudantes, professores, demais funcionários, membros da comunidade local e diretor, o tem conselho escolar função fiscal, consultiva, deliberativa e mobilizadora. É uma excelente oportunidade para se abrir espaço a fim de que todos acompanhem a gestão da escola e a aprendizagem dos alunos, decidindo em que áreas os recursos deverão ser empregados para garantir o alcance das metas.

Seminário para acompanhamento dos resultados

Essa é uma das ações que as escolas das redes municipais do Território Chapada Diamantina promove e costuma ser inspiradora para outros gestores. A cada três meses, as escolas das redes municipais atendidas pelo Icep promovem um encontro para avaliar os resultados dos alunos e confrontá-los com as expectativas de aprendizagem. Desses seminários participam alunos, coordenadores pedagógicos, professores e diretores. O fato de a equipe pedagógica fazer o levantamento dessas informações e os educadores terem contato com esses dados já gera ações dentro das salas de aula, desde a reorganização dos espaços e a montagem de novos grupos produtivos para o trabalho em classe. Também podem ser revistas as oficinas de apoio aos estudantes e para os professores planejarem novas formas de oferecer o reforço necessário para que todos aprendam. Esses seminários são iniciativas, ao mesmo tempo mobilizadoras, formativas e de acompanhamento.

Para ter uma rede engajada e garantir um arranjo territorial eficiente, a mobilização deve ser incorporada no dia a dia dos gestores.

Elaboração do PPP

O projeto político-pedagógico (PPP) é o documento mais importante da escola e deve ser atualizado anualmente, de preferência com a participação dos diversos atores do fazer pedagógico. É ele que traz o perfil da comunidade atendida, as metas de aprendizagem e os caminhos para se chegar a elas, os projetos desenvolvidos e os resultados. Construí-lo e revisá-lo junto com a comunidade é uma ação de mobilização das mais importantes.

Trilhando esses passos e tendo a participação da comunidade é certo que o projeto sonhado por cada escola se manterá vivo e gerará a apropriação dos processos pelos participantes. Haverá a percepção de que o resultado é produto dos esforços individuais e coletivo, e não da imposição de agentes externos. Além disso, a participação nesses encontros ajuda a desenvolver uma postura investigativa e propositiva, indispensável à construção da prática educativa do dia a dia e, futuramente, à formação dos territórios colaborativos.

A MOBILIZAÇÃO DA REDE GARANTE A POLÍTICA DE FORMAÇÃO

Como já deu para perceber, uma mobilização pela Educação tem, em cada escola, o seu embrião, começando nas instâncias de participação listadas anteriormente e tomando o curso rumo a uma iniciativa mais abrangente. Para que essa mobilização ultrapasse o alcance de uma só unidade e se propague para toda a rede e para um conjunto de municípios, outras ações podem ser colocadas em prática.

O exemplo de mobilização de rede que daremos aqui está longe de ser único e

O exemplo de mobilização aqui apresentado tem obtido êxito e é um modelo que pode ser replicado em outros territórios.

definitivo, mas foi construído com base na experiência do Território Chapada Diamantina, que há alguns anos trabalha dessa maneira e tem obtido êxito. Portanto, acreditamos tratar-se de um modelo que pode ser replicado em outros territórios.

As iniciativas de mobilização no âmbito municipal começam na escola e vão aumentando sua abrangência até chegar à Campanha pela Educação, uma série de iniciativas cuja culminância acontece a cada quatro anos – não por coincidência, nos anos de eleição municipal. É o chamado Dia E, que faz com que todos os candidatos ao executivo e ao legislativo municipal se comprometam com os programas de sucesso já em andamento e com a busca de resultados cada vez melhores na Educação.

Porém o Dia E, que será descrito em detalhes mais adiante, é apenas um dos eventos da Campanha pela Educação. Completa, ela envolve muitas ações que se sucedem ou ocorrem simultaneamente. Acompanhe:

Planejamento da campanha

O início do planejamento da campanha em âmbito municipal acontece com o agendamento de uma reunião entre a equipe técnica da Secretaria de Educação do município parceiro e a diretoria do Icep, quando são apresentadas as diretrizes de trabalho e escolhidas as pessoas que ficarão responsáveis pela campanha.
Num segundo encontro, são convidados também os coordenadores pedagógicos e os diretores escolares para que sejam compartilhados com eles os planos elaborados. Durante todo o processo, o papel do Icep é participar ativamente do planejamento da campanha, enviar os convites e os comunicados oficiais às prefeituras, disponibilizar materiais de comunicação, moderar os debates e acompanhar as ações realizadas pelos municípios, dando o suporte necessário. Equipes técnicas, coordenadores pedagógicos, diretores escolares e professores ficam responsáveis por esse processo e pela implementação das iniciativas, mobilizando a comunidade e mantendo a equipe do Icep informada sobre o desenrolar das ações.

Fóruns escolares

Coordenadores pedagógicos, diretores escolares, professores e comunidade realizam encontros em cada escola para discutir as demandas da Educação local. A intenção é responder a uma pergunta norteadora: o que nós, profissionais da escola, professores, diretores, coordenadores e pais desejamos no âmbito da Educação pública para nossas crianças? As respostas tirada nos fóruns escolares devem compor um documento que servirá de base para os debates no Fórum de Educação e, posteriormente, no Dia E.

Leia o passo-a-passo da organização dos fóruns escolares no anexo 1, na página 66.

Organização das propostas

Cabe à equipe técnica da Secretaria de Educação, juntamente com os diretores escolares e coordenadores pedagógicos, reunir as propostas tiradas nas escolas e organizar um documento único, contemplando as cinco dimensões do Plano de Ações Articuladas (PAR) do Ministério da Educação:

- Gestão educacional
- Formação de professores e profissionais de serviço e apoio escolar
- Prática pedagógica e avaliação
- Infraestrutura física e recursos pedagógicos
- Alimentação escolar

Fórum dos estudantes

Durante a Campanha, é fundamental assegurar o espaço para a participação e as reivindicações dos alunos. Isso pode ser viabilizado em atividades na sala de aula, no momento considerado propício pelo professor.

Leia o passo-a-passo da organização de fóruns de estudantes no anexo 2, na página 68

Dia E

De quatro em quatro anos, sempre em época de eleições municipais, a Campanha pela Educação chega ao espaço público. Toda a comunidade é convidada para dar opinião e conhecer as sugestões discutidas nos mini-fóruns escolares. Para esse dia, são convidados os candidatos aos cargos de prefeito e vereador para assistir aos debates. Eles não têm direito à palavra, somente podem escutar as reivindicações

Leia sugestão de encaminhamento do Dia E no anexo 3, na página 70

dos educadores e da comunidade. Após a definição da proposta coletiva, o documento final passa por uma revisão, é impresso e oferecido para os candidatos ao executivo e ao legislativo para que o assinem, como sinal de compromisso de defesa e execução das metas se forem eleitos.

Fórum Municipal de Educação

Acontece a cada dois anos. Quando ocorre no meio do mandato do prefeito, tem como objetivo fazer um balanço das ações empreendidas para concretizar as propostas tiradas no Dia E, assim como listar o que ainda é preciso encaminhar para que se dê andamento às sugestões que não saíram do papel. Quando acontece no fim do mandato, tem o objetivo de fazer um inventário das conquistas da Educação do município nos quatro anos que se passaram. Para ambos os fóruns são convidados o prefeito e os vereadores. É nesse momento que são eleitos os membros da Comissão de Acompanhamento e Avaliação dos Fóruns de Educação (Caafe), importante instância de monitoramento da Campanha, que acompanhará a implantação das metas no mandato seguinte.

Monitoramento

Os membros da Caafe começam a sua atuação selecionando dez propostas prioritárias definidas no Dia E, juntamente com o Secretário da Educação.Duas ou três reuniões com o prefeito são realizadas anualmente para o acompanhamento das prioridades e a regulação das iniciativas que ainda precisam ser encaminhadas. Na Câmara dos Vereadores, os membros da Caafe vão duas ou três vezes ao ano para relatar o andamento das propostas prioritárias. O monitoramento envolve ainda a participação de todas as escolas e dos pais: cada escola revista as sugestões levadas ao Dia E que podem ser efetivadas no âmbito da direção e as que necessitam do apoio da comunidade. Os itens relacionados às salas de aulas e às escolas precisam ser assumidos pelas comunidades e efetivadas.

Campanha de Transição Suprapartidária

Leia sobre a formação de territórios colaborativos no capítulo 3

Logo após o resultado das eleições, todos os prefeitos eleitos dos municípios que compõem um território são convidados a participar de um seminário, cujo objetivo é colaborar para a promoção de estratégias que assegurem a continuidade da política educacional apesar da mudança no quadro da gestão municipal. No seminário devem estar presentes inclusive os que foram reeleitos. São organizados memoriais por município, conforme orientação do Ministério da Educação (MEC), contendo o histórico de cada rede: estrutura das Secretarias, projetos, ações, avanços, resultados, demandas e dificuldades. As orientações para a organização desses memoriais podem ser encontradas na internet em diversos formatos, inclusive para baixar no seu computados, bastando digitar "memorial da gestão da educação municipal" em sites de busca.

Fórum de Educação e mobilização por metas em Iraquara

O processo de elaboração do documento para os candidatos à Prefeitura Municipal em Iraquara (BA) começa com uma grande mobilização em cada escola: os diretores reúnem a equipe escolar e a comunidade, levantam as necessidades e propostas da escola e depois organizam tudo em um documento modelo disponibilizado pela Secretaria de Educação. Segundo Simone Neves Pinto, Secretária de Educação do Município em 2012, e Flávia Alves Souza Silva, diretora pedagógica, "todas as escolas elegem alguns resultados para serem melhorados e apresentam as suas necessidades. Em Iraquara, os professores são convidados para participar dos mini-fóruns escolares e demais eventos em que são debatidos os problemas da Educação, assim como pais, alunos, igreja e outros representantes de grupos sociais. O documento a ser apresentado no Dia E aos candidatos tem a participação de todos. Esse tipo de mobilização – por metas e premiação das escolas que otimizam seu potencial em busca de resultados – repercute diretamente no trabalho dos professores, coordenadores e diretores pedagógicos, que se sentem motivados a alcançar os objetivos que eles mesmos traçaram.

ILUSTRAÇÃO RENATA BORGES / FOTOS ACERVO ICEP

TERRITÓRIOS COLABORATIVOS, DA CONCEPÇÃO À FORMAÇÃO

As escolas e a rede municipal fortalecida e mobilizada são a base para a expansão de um trabalho que se pauta pela cooperação, participação, parceria e horizontalidade e a constituição de territórios colaborativos.

Ao se pensar em uma rede maior, envolvendo vários entes, logo se pensa em uma estrutura aberta, com capacidade ilimitada de expansão. Isso, de fato, acontece, e para que ela se sustente é preciso haver clareza dos fios que unem os vários componentes – ou seja, os objetivos comuns. Certamente, um fio visível na implantação de uma rede focada na política de formação continuada é o propósito de melhorar a qualidade da Educação pública – mas vale ficar atento também aos invisíveis, representados pelos desejos e sonhos dos profissionais envolvidos.

Então, o que fazer para constituir, legitimar e garantir o funcionamento de um território colaborativo?

A COLABORAÇÃO COMO MÉTODO DE TRABALHO NA EDUCAÇÃO

Uma das grandes vantagens em se adotar a colaboração para resolver o problema da Educação é o fim do isolamento profissional do qual os educadores tanto reclamam. Reunindo-os em fóruns com diversos perfis, é possível fazer com que eles

compartilhem os problemas e as soluções que encontraram para eles, indo além das demandas específicas de cada professor e de cada grupo de educadores. A atuação em conjunto amplia a autonomia profissional e estreita os laços entre escolas e redes, aqui entendidas como lugares de formação, com autonomia pedagógica, curricular e profissional, e que estão em permanente mudança.

Cada comunidade escolar é considerada aprendente, na qual os profissionais participam de atividades educativas dentro do próprio campo de ação, numa relação em que todos decidem sobre o trabalho individual e coletivo e a maneira de melhorar profissionalmente (LIBÂNEO, 2004). Esse trabalho de rompimento do isolamento do educador já começou em cada escola, com o incremento das ações de mobilização listadas no capítulo anterior. Com a formação de territórios colaborativos, é o isolamento municipal que começa a acabar, pois são colocadas em contato redes que, por suas semelhanças de localização e de público atendido, tendem a ter problemas igualmente semelhantes a resolver e soluções a compartilhar.

Território Chapada – um consórcio intermunicipal de Educação

Os primeiros municípios autores do Projeto Chapada testaram um arranjo intermunicipal visando a definição de políticas para o desenvolvimento da Educação. A articulação entre eles assegurou um planejamento coletivo que fortaleceu a implementação das ações, e simultaneamente, a identidade e a autonomia de cada um. Além disso, alimentou a troca de experiências e a convicção sobre as mudanças desejadas. É importante lembrar que as articulações não se restringem à dimensão intermunicipal ou local (da rede de ensino), mas terminam por dar visibilidade ao fato de que as políticas públicas não podem ser pensadas como unidades estanques: a educação, a saúde, o transporte etc. O trabalho integrado entre secretarias e áreas é igualmente essencial. Para o Icep, a atuação em rede é uma das formas de diminuir os custos em torno do projeto de formação continuada de educadores e estender o atendimento qualitativo aos municípios da região, em uma relação cooperada de ações e de troca de experiências por meio dos espaços formativos desenvolvidos: fóruns, seminários e congressos, entre outras atividades desenvolvidas ao longo do ano. Na avaliação dos dirigentes municipais que compõem o Território Chapada, essa organização permite aos municípios desenvolver a Educação Básica com base em diretrizes comuns, aprendendo e construindo experiências juntos e promovendo o desenvolvimento de toda uma região de maneira coletiva. Na opinião de Eudete Almeida, ex-secretária de Educação de Novo Horizonte (BA), a troca de experiências tem contribuído muito para o município porque é possível ver as dificuldades pelas quais todos passam e aproveitar o que dá bons resultado em outros municípios.

UM POUCO DA HISTÓRIA DOS ARRANJOS TERRITORIAIS

Em 2000, quando o Icep começou a trabalhar na articulação de municípios visando a cooperação para a formação de professores, antecipava uma configuração que seria posteriormente incorporada às discussões macro-políticas e nortearam o debate sobre como alcançar a qualidade no ensino público brasileiro.

Sempre houve vontade, por parte dos legisladores brasileiros, de incentivar a criação de uma maneira de resolver problemas públicos que ultrapasse os limites territoriais. Tanto que na Constituição Brasileira de 1988, no parágrafo único do artigo 23 e no artigo 211, foi prevista a criação de um sistema de cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios em matéria educacional.

Em 2011, o Ministério da Educação (MEC) criou a figura dos Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs), tratados na Emenda Constitucional no. 59, de 2009, como uma das maneiras de concretizar o Regime de Colaboração e o Sistema Nacional de Educação. Na Câmara dos Deputados, foi formada uma Comissão Especial para discutir os diversos Projetos de Lei que lá tramitam sobre o tema. Desde 2012 há um Grupo de Trabalho no MEC que estuda as diversas formas de

Os legisladores sempre quiseram incentivar maneiras de resolver problemas que ultrapassasse os limites territoriais.

Na prática, os territórios colaborativos já apresentam resultados positivos, que atestam sua eficácia como política pública.

organização territorial existentes no Brasil, em diferentes condições institucionais. Inclusive para se chegar a uma nomenclatura em comum e uma sistematização dos processos, facilitando a replicação em outras partes do país.

Enquanto a questão não se resolve legalmente, na prática ela já apresenta resultados positivos que atestam sua eficácia como política pública para resolver diversas questões territoriais, inclusive as educacionais.

COMO OS ENTES FEDERATIVOS TRABALHAM EM REGIME DE COLABORAÇÃO

Para entender como os territórios colaborativos entraram em cena, vamos contextualizá-los na realidade brasileira. Uma República Federativa, como é o Brasil, tem uma característica peculiar: seus entes têm autonomia garantida por lei – ou seja, não há subordinação entre eles – porém existe uma certa interdependência. Exemplo: um município no qual desemboca um rio poluído não consegue resolver essa questão ambiental em seu território sem que os outros municípios pelos quais o rio passa e o governo do Estado – às vezes, mais de um governo estadual – tomem providências em conjunto.

Para que autonomia e colaboração figurem numa mesma iniciativa, foram sendo criadas maneiras de se unir distintas esferas do poder, com a participação ou não da sociedade civil, para algumas ações ou decisões em conjunto. De modo geral, segundo Abrucio (2012), essa articulação já existe com diferentes formatos e pode se dar por meio de:

1| Fóruns federativos, nos quais os diversos níveis de governo negociam mecanismos para dirimir conflitos e coordenar ações. São exemplos de fóruns federativos os conselhos estaduais e municipais de Educação.

2| Mecanismos de indução de políticas e suplementação de recursos, iniciativas que partem dos níveis mais centrais até as instâncias periféricas, auxiliando o poder local ou aumentando a cooperação entre eles. O Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério (Fundeb), a distribuição de verbas do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e o Plano de Ações Articuladas (PAR) são exemplos desses mecanismos, sendo os dois primeiros relativos à suplementação de recursos e o último, à indução de políticas. Todos eles têm o Governo Federal como articulador.

3| Políticas públicas, com o objetivo de articular entes federativos no exercício de suas competências em determinada área governamental. O Sistema Único de Saúde (SUS) é um exemplo, pois define os papéis de cada ente dentro da dinâmica da própria política pública. O Sistema Nacional de Educação, se concretizado, poderia ser outro exemplo.

4| Representações horizontais entre entes federativos em torno de um tema ou problema, como são a União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação (Consed).

4| Associativismo territorial, que é a aliança formal ou informal entre governos de territórios contíguos. Pode ser horizontal (entre municípios) ou vertical (com a participação de outros entes federativos). Essa associação é feita para resolver problemas da coletividade que alcançam mais de uma jurisdição político-administrativa. Comitês para tratar de questões relativas aos recursos hídricos (de Bacias Hidrográficas, por exemplo), Consórcios Públicos para o desenvolvimento de uma determinada região ou de Regiões Metropolitanas, são exemplos de associativismo vertical. Na Educação, os territórios colaborativos coordenados pelo Icep ilustram a forma de articulação horizontal.

Abrucio menciona que a área de Educação apresenta número reduzido de articulações intergovernamentais quando comparadas com outras áreas da esfera governamental, apesar de elas existirem desde 1937 no país. No final dos anos 1990, o quadro brasileiro era o seguinte: “Enquanto na Saúde havia 1.906 articulações intermunicipais desse tipo, na Educação existia apenas 248, o que colocava esse setor em sétimo lugar entre as políticas públicas.”

Para o sucesso de qualquer forma de agrupamento que envolva mais de um ente federativo, é preciso ter atenção a alguns procedimentos, tais como:

- Elaboração de mecanismos para reduzir a desconfiança política entre os municípios, dando estabilidade institucional à parceria.
- Obtenção do apoio dos governos federal e estadual, em virtude da fragilidade gerencial e da falta de recursos dos municípios.
- Promoção de uma gestão em rede e direcionada a resultados.
- Criação de um modelo administrativo para articular projetos conjuntos e gerir metas e indicadores previamente definidos.
- Disponibilização de vários modelos de soluções para atender às particularidades dos territórios.
- Busca de parcerias com atores sociais para fortalecer a articulação intermunicipal, criando pressão social e identidades regionais que garantam o consorciamento a longo prazo.

Tratando especificamente da área da Educação, aqui vão alguns propósitos que podem levar os municípios a se juntar em territórios colaborativos:

- Organizar os Sistemas Municipais de Ensino.
- Estruturar Planos de Cargos, Carreiras e Salários.
- Produzir conteúdo didático e pedagógico, respeitando as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação nos PCNs e o diálogo com temas e valores regionais.
- Implantar Sistemas Municipais e Regional de transporte de alunos.
- Desenvolver sistemas de avaliação da qualidade do ensino.
- Formular Planos Municipais de Ensino, que devem evoluir para a concepção de um Plano Regional de Ensino.
- Elaborar proposta pedagógica regional, sistemas de avaliação, material pedagógico, capacitação de professores e intercâmbio escolar.
- Realizar compras de alimentos e produção de merenda escolar, material escolar, uniformes e equipamentos.
- Criar projetos de prédios escolares, construí-los e mantê-los, de forma a criar uma identidade espacial na região.
- Desenvolver atividades complementares à Educação ligadas à cultura, ao lazer e ao esporte.
- Fortalecer estratégias de universalização do acesso à Educação Infantil.
- Desenvolver estratégias para melhorar a qualidade do Ensino Fundamental, assegurando a permanência e eliminando a evasão escolar nesta etapa de ensino.
- Desenvolver estratégias para a concepção e implantação de modelo de Educação Inclusiva de modo transversal a todas as modalidades de ensino.
- Desenvolver estratégias de universalização de acesso ao Ensino Médio regular e/ou profissionalizante e a permanência do aluno nele até a sua conclusão.
- Desenvolver ações com vistas à eliminação do analfabetismo entre jovens e adultos.
- Elevar a escolaridade e a qualificação profissional dos educadores.
- Capacitar gestores públicos e profissionais da Educação.
- Realizar ações em prol do acesso e da melhoria da qualidade do Ensino Superior.
- Desenvolver um modelo regional de manutenção de prédios e equipamentos educacionais.

Os territórios colaborativos articulados pelo Icep atuam, fundamentalmente na formação de educadores em quatro frentes:

- **Na formação de professores**
  Estimulando e fortalecendo a construção da identidade docente por meio da reflexão sobre a própria prática, da investigação e da construção de teorias sobre o seu trabalho. A existência de uma rede colaborativa consolidada e atuante pode ajudar os professores a trocarem experiências e a construírem, juntos, essa identidade.

- **Na formação de coordenadores pedagógicos**
  Incentivando os coordenadores peda gógicos a acompanhar o trabalho

Uma rede colaborativa consolidada pode ajudar os professores a trocarem experiências e a constituírem a própria identidade.

dos professores, a se envolver nos processos de desenvolvimento das competências locais, a impulsionar sistematicamente a reflexão dos docentes e, ao mesmo tempo, catalisar o trabalho de formação na rede de ensino. Porém, sabe-se que, no Brasil, grande parte dos profissionais que assumem esse cargo ainda desempenha funções administrativas e burocráticas. Daí a importância de se delinear, dentro de uma mesma rede e em parceria com outros municípios, o papel do coordenador pedagógico como formador.

Na formação de gestores escolares

Envolvendo os diretores escolares para que criem as condições propícias para a aprendizagem e dando a devida importância à atuação deles para além da função administrativa. Eles devem estar aptos para acompanhar o trabalho docente, junto com o coordenador pedagógico, e ser também um gestor das aprendizagens. Muitas vezes, em uma mesma rede ou em um mesmo território, os problemas dos gestores escolares são similares, mas raramente eles trocam experiências para aprender uns com os outros. Nesse sentido, a rede colaborativa favorece o encontro desses pares e o compartilhamento de soluções.

Na formação das equipes técnicas

Fornecendo o amparo político e funcional e assegurando as condições necessárias para a realização de um trabalho efetivo de formação. As equipes técnicas geralmente são compostas por diretores pedagógicos e supervisores, que se responsabilizam pela formação dos diretores escolares e coordenadores pedagógicos. A troca entre os membros da equipe técnica de uma rede ou de várias redes pode enriquecer a prática formativa nas escolas.

DESAFIOS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM TERRITÓRIO COLABORATIVO

Estruturar um território colaborativo implica enfrentar desafios das mais diversas ordens. Conheça os principais e o que os municípios aprenderam com eles:

Romper com a lógica e prática individualista

Ter gestores abertos à ideia de colaboração e compartilhamento, que compreendam que há entraves educacionais semelhantes e que a resolução depende muitas vezes de experiências bem sucedidas que podem estar no município vizinho. Parte desse problema pode ser superado com formação continuada e com a vivência da própria experiência de colaboração.

Na experiência da Chapada Diamantiva, a formação continuada foi estruturada em núcleos que abarcam vários municípios.

Compreender a Educação como bem comum

É um esforço que cada um dos participantes tem de fazer para olhar para o todo e para os outros – no caso, para a escola, para o ensino e para a Educação da região em geral.

Trabalhar com a dimensão variada dos municípios

Na experiência da Chapada Diamantina, em que os municípios, na sua maioria, são de pequeno, a formação continuada foi estruturada em núcleos que abarcam vários municípios. Isso pode servir para qualquer rede e dimensão territorial, desde que adaptado às diferentes realidades. No caso de municípios grandes, uma boa estratégia é montar várias equipes para dar suporte aos núcleos. O importante é garantir um agrupamento – de municípios ou escolas – que torne o trabalho produtivo.

Superar as barreiras político-partidárias

Muitas vezes trabalhar em rede com outros municípios significa colocar secretários de Educação de partidos políticos divergentes para conversar e desenvolver políticas em conjunto. No Território Chapada, uma bem articulada campanha pública pela Educação marca a adesão de diversos políticos à causa para além das rusgas partidárias – e os eleitos se sentem pressionados pela sociedade mobilizada a perseguir as metas acordadas.

Leia mais sobre a campanha pela Educação no capítulo 2, página 26.

Além disso, há a criação de uma comissão apartidária para

o monitoramento das ações. Nessa perspectiva, começa-se a trabalhar uma consciência coletiva para além dos interesses pessoais e político-partidários.

Planejar investimentos compartilhados

Os recursos empregados na formação têm retorno a médio e longo prazos. Nos territórios colaborativos, cada município arca com gastos próprios e outros gastos que serão compartihados com outros municípios. Então é preciso ter a visão do todo e perceber que a omissão ou o descumprimento dos acordos trará reflexos não somente nos resultados locais mas também nos regionais.

O "JEITO ICEP" DE FORMAR E MANTER TERRITÓRIOS

O movimento que leva à formação de um território pode ser iniciado de diversas maneiras. Com exceção do Território Chapada, o primeiro, que se constituiu por iniciativa dos educadores da região, os outros tiveram origens diversas. Motivados pelos bons resultados alcançados pelos municípios pioneiros, alguns prefeitos se organizaram e convidaram o Icep para atuar nas redes que estavam sob a responsabilidade deles (caso do Território Semiárido). Em outros, uma empresa que atua em determinada região elegeu o trabalho com Educação como frente de ação social e, igualmente, convidou o Icep para implementar a formação de educadores (caso dos Territórios Pratigi, Agreste e Pernambuco).

Mesmo quando a proposta parte de terceiros, o Icep tem como princípio somente atuar nas redes que o autorizam expressamente. Para a formação dos territórios, o prefeito precisa assinar dois documentos. São eles:

Termo de cooperação

Os prefeitos dos municípios pertencentes ao território assinam um termo no qual se comprometem com a formação do território e se obrigam a zelar pela eficiência e pelo cumprimento dos encargos assumidos, visando resguardar o interesse público.

Conheça um modelo no anexo 4, página 72.

Termo de parceria

O prefeito de cada município assina com o Icep, separadamente, o documento que vai definir as ações que serão realizadas naquele município e as ações de núcleo e território que terão a adesão daquela rede.

Conheça um modelo no anexo 5, página 79.

O Icep desenha um modelo de formação geralmente composto por três etapas: a inicial, cujo foco é instituir a cultura da formação continuada vinculada à prática profissional; a intermediária, que faz a implantação da cadeira distributiva da formação continuada; e a avançada, que consolida a política municipal, já com autonomia dos municípios para continuar por conta própria. Cada uma delas pode durar de dois a quatro anos. Daí a importância da mobilização social para garantir a continuidade do processo.

As ações formativas são categorizadas em três dimensões:

- **Dimensão territorial** formação das equipes técnicas das Secretarias de Educação, assessoria e supervisão.
- **Dimensão dos núcleos** momentos de troca entre os coordenadores pedagógicos.
- **Dimensão municipal** formação de professores, coordenadores pedagógicos e gestores.

Os recursos necessários para a formação de educadores são divididos entre os municípios participantes.

OS RECURSOS QUE OS MUNICÍPIOS PODEM USAR PARA FINANCIAR A FORMAÇÃO

Os municípios não arcam com as despesas do Icep que, como já mencionado, é uma organização da sociedade civil de interesse público (Oscip), financiada pela iniciativa privada e organizações não governamentais com ações na área da Educação. Porém é preciso que cada um tenha recursos para investir na formação e ratear outras despesas

com os municípios parceiros, como o pagamento dos formadores, os deslocamentos e as estadias, quando preciso. Para isso, há recursos públicos disponíveis. O secretário municipal que conhece a legislação na área educacional e os procedimentos para a gestão desses recursos pode se valer deles.

> *"Existe dinheiro. O que precisa é vontade política do Secretário, do gestor municipal e da rede como um todo. É preciso cuidar do novo secretário para ele adquirir o conhecimento da legislação, principalmente a referente ao Fundeb."*
>
> **Grupo focal de discussão de Secretários de Educação do Território Chapada,** 2012

Importante também estar atento aos programas federais voltados aos municípios. Eles ajudam a minimizar os custos ao atrelar parte das ações planejadas para a Educação municipal às políticas nacionais.

Veja a seguir dois programas federais que podem ser utilizados para financiar a formação de educadores:

Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb)

O Fundeb atende toda a Educação Básica, da Creche ao Ensino Médio. Substituto do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), que vigorou de 1997 a 2006, o Fundeb se estende até 2020. A destinação dos investimentos é feita de acordo com o número de alunos matriculados em cada segmento, com base em dados do censo escolar do ano anterior. O acompanhamento e o controle social sobre a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos são feitos em escalas federal, estadual e municipal por conselhos criados especificamente para esse fim. O MEC promove a capacitação dos integrantes dos conselhos. Os recursos são distribuídos de forma automática e periódica, independentemente da celebração de convênio ou instrumento congênere. As escolas públicas rurais de Educação Básica recebem uma parcela suplementar de 50% do valor do repasse. Dos recursos do Fundeb, 60% são destinados à remuneração dos profissionais do magistério da Educação Básica, e 40% para despesas diversas, consideradas como Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE) – no âmbito municipal, para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental – entre elas, a formação continuada. Mais informações em **www.fnde.gov.br/financiamento/fundeb.** O Icep disponibiliza uma cartilha que orienta os gestores a utilizar os recursos do Fundeb na formação.

Plano de Ações Articuladas (PAR)

Desde o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), todas as transferências voluntárias e assistência técnica do MEC aos municípios, estados e Distrito Federal estão vinculadas à elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR). Nele o gestor descreve o tipo de apoio que o estado ou município necessita e detalha um conjunto de ações. Todas as redes que elaboraram o PAR podem receber assistência técnica e/ou financeira do MEC para diversas áreas – formação de professores entre elas – além da formação de profissionais de serviços e apoio escolar, gestão educacional, práticas pedagógicas, avaliação, infraestrurura física e recursos pedagógicos (os mesmos itens discutidos nos fóruns escolares e que, posteriormente, são incorporados ao documento final do Dia E).

Com o PAR aprovado, os dirigentes municipais assinam um termo de cooperação técnica com o MEC e as ações de assistência são implementadas pelo ministério dentro de um prazo estabelecido. Já as ações que envolvem repasse de recursos financeiros são realizadas por meio de convênio anual, depois de análise feita pelo MEC. Os gestores devem acessar o Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (Simec), em **simec.mec.gov.br,** periodicamente, para acompanhar o trâmite do PAR da sua rede.

Com os recursos mobilizados, é importante envolver todos os segmentos da rede na definição de como eles devem ser investidos. Os Fóruns Municipais de Educação são o espaço ideal para isso. A realização dessa ação antes da elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) contribui para orientar o prefeito e o secretário de Educação a focarem os gastos nas reais necessidades.

ILUSTRAÇÃO RENATA BORGES / FOTOS ACERVO ICEP

Diagnóstico, avaliação e planejamento

Embora muitas vezes destacado como etapa inicial, o diagnóstico e a avaliação fazem parte das ações permanentes que subsidiam todo o projeto formativo, o planejamento, o acompanhamento, a gestão da rede e dos territórios. E, como vimos, fornecem os dados que sustentarão a mobilização da comunidade escolar e da sociedade em torno da Educação. Para saber qual o problema que um município ou território precisa combater, é preciso avaliar o desempenho dos alunos permanentemente. Com o resultado das avaliações, traça-se um diagnóstico e um plano de ação. Esses, por sua vez, terão de ser avaliados depois de um determinado período para saber se são necessários ajustes no planejamento, novas ações ou aprimoramento das já existentes.

DIAGNÓSTICO COMO INSTRUMENTO FORMATIVO

O diagnóstico é um instrumento formativo a ser realizado periodicamente por professores, coordenadores pedagógicos e equipes técnicas das secretarias de Educação pois permite transformar a situação real expressa nas produções dos alunos em problemas a resolver, em objetos de reflexão, em pauta de ações e em conteúdos dos projetos formativos. É com base nele que o Icep planeja a formação de professores, coordenadores pedagógicos, diretores escolares, membros da equipe técnica de um território. E esses educadores, por sua vez, planejarão as aulas, a formação dos docentes e a formação dos coordenadores da rede. Todos, certamente, vão se sentir mais seguros para desenvolver um trabalho, agora conscientes das próprias necessidades e bem subsidiados para a

construção de projetos e atividades referendados na realidade da sala de aula.

> *"O monitoramento das escolas e das aprendizagens dos alunos é uma das ações estratégicas das equipes técnicas compartilhada com coordenadores pedagógicos e gestores escolares, visto que, realizado sistematicamente, possibilita a regulação dos processos de ensino e aprendizagem. Assume como principal estratégia o acompanhamento presencial e à distância e tem em vista a retroalimentação constante da gestão escolar centrada na aprendizagem."*
>
> **Icep, Documento Preliminar,** 2013

É pela via do diagnóstico que são apontadas as necessidades de cada escola, de cada rede e de cada território colaborativo, definidas as metas e prospectadas as ações mais adequadas rumo à melhoria do ensino. A prática mostra que, quanto mais participativo for esse processo, maiores as chances de a comunidade escolar atribuir sentido aos resultados e se engajar como corresponsáveis no planejamento das ações.

O gestor municipal deve conhecer o perfil dos profissionais que trabalham na rede e os desafios enfrentados pelas escolas.

É preciso que cada gestor municipal conheça a própria rede: quem são os profissionais que nela atuam (formação, tempo de trabalho, desafios enfrentados no dia-a-dia da escola), quais as questões pedagógicas (os avanços e as fragilidades dos processos de ensino e aprendizagem), como é feita a gestão das escolas e quais as propostas formativas. Com base nessas respostas, identifica-se não só as demandas como também as potencialidades de cada município.

Diagnóstico da escola

Os gestores têm entre suas atribuições a realização periódica do diagnóstico de sua escola. Esses dados auxiliam na tomada interna de decisões e, ao mesmo tempo, compõem o quadro maior da rede de ensino, que reúne as informações de todas as escolas do município. Eles devem ter resposta às seguintes questões, entre outras que podem ser solicitadas pelos gestores municipais:

- Quantas salas de aula têm a escola?
- Quantos ambientes e quais são eles?
- Quantos alunos estão matriculados?
- Quantos professores lecionam?
- Qual a formação da equipe?
- Quantos funcionários? O que fazem?
- Quem são os pais dos alunos? Onde trabalham?
- Qual o perfil do diretor?
- A escola tem projeto político pedagógico? E colegiado escolar?
- Quais os indicadores de aprovação, abandono e reprovação nos últimos anos?
- Quais as disciplinas com os piores resultados?

Os instrumentos avaliativos podem ser diversificados para além das provas, com-processos que mantenham sinergia com a proposta pedagógica, tais como:

- O registro do professor sobre a aprendizagem da classe e de cada aluno para comparar as progressões da aprendizagem ao longo do ano.
- As provas e os testes, as pesquisas e os mapas conceituais, entre outros.
- A auto-avaliação dos alunos, que devem fazer uma reflexão sobre as próprias aprendizagens.
- O portfólio dos alunos.

> *"Temos amostras de cadernos dos diferentes atores — coordenador, professor e aluno – e de como essas escritas nos deram instrumentos para seguirmos em um processo de formação. As narrativas de uma quinzena de planejamento – que antecedeu a elaboração de uma das estratégias avaliativas que compõe o projeto de avaliação da escola – geraram comparações entre diversos procedimentos adotados, os sucessos, os fracassos e as necessidades de mudanças. Além disso, nos trouxe a possibilidade de ajustes. Nesses momentos, a escuta ativa gera e tira dúvidas sobre o seu próprio fazer, bem como instaura e agrega aspectos antes não observados. Vale ressaltar que isso só dá certo porque aprendemos a pensar sobre indicadores do trabalho. Sendo assim, a avaliação não é algo que surge depois que todo o ensino já foi para sala de aula. Ela aparece logo depois dos primeiros encontros de planejamento."*
>
> **Arquivos do Projeto de Avaliação produzido pela EM Ivani de Oliveira,** de Seabra

Diagnóstico da rede

Com base nos levantamentos internos de cada unidade, é possível identificar as conquistas e as lacunas que persistem a fim de subsidiar o planejamento das iniciativas seguintes. A rede procura responder a algumas questões com base nas respostas de todas as escolas, que serão posteriormente analisadas juntamente com os resultados das avaliações externas:

- Quais os índices de aprovação, retenção e evasão da rede municipal?
- Quais os problemas de ensino apontados pela maioria das escolas?
- Qual o perfil do corpo docente municipal?
- Todas as escolas contam com coordenadores pedagógicos para fazer a formação dos professores?
- Os coordenadores pedagógicos têm formação específica para serem bons formadores? Que conhecimento falta a eles para assumirem de vez o papel de formadores?
- Os diretores escolares têm consciência do seu papel de gestor pedagógico? Que conhecimento falta a eles para assumirem esse papel?
- Diretores e coordenadores têm acompanhamento da equipe técnica da Secretaria de Educação?
- A equipe técnica da Secretaria de Educação está preparada para acompanhar o trabalho dos diretores e coordenadores pedagógicos? Que conhecimento falta aos membros da equipe técnica para que sejam bons formadores de coordenadores e diretores?

A divulgação dos resultados e das respostas a essas questões permite o diagnóstico das necessidades da rede e a definição de metas a serem atingidas com o programa de formação nas dimensões municipal, de núcleo e de território.

"Em junho de 2009, quando realizamos o primeiro diagnóstico, contávamos apenas com 48,8% de alunos alfabéticos. Ou seja, menos da metade das crianças matriculadas construiu o sistema de escrita, fator que representou grande preocupação. O crescimento, ainda que tímido, começou a aparecer até que, em junho de 2012, registramos 74% dos alunos da rede com o sistema alfabético de escrita já apropriado, número ainda insatisfatório. Entretanto, ele permitiu uma avaliação positiva do investimento na formação dos professores."

Grupo de discussão de Secretários de Educação do Território Chapada, 2012

Assim, fica a cargo de todos os envolvidos, inclusive do professor, ajudar a superar os desafios e reverter a situação de crianças que enfrentam mais dificuldade para aprender a ler e escrever.

"Aprendemos a conhecer a nossa realidade, nossas potencialidades, dificuldades e possibilidades, pois a cada bimestre realizamos diagnósticos dos nossos alunos, nos aspectos de leitura e escrita. Os resultados refletem o que professores e coordenadores pedagógicos fizeram bem e como é preciso continuar investindo no processo formativo da rede."

Zizianne Oliveira de Macêdo, coordenadora pedagógica em América Dourada

AVALIAÇÃO E TOMADAS DE DECISÃO

A avaliação é uma das condições necessárias para a melhoria da qualidade do ensino por permitir a identificação de erros, a compreensão das causas e a tomada de decisões para superá-las. É um instrumento norteador da continuidade das ações nas dimensões pedagógica, da gestão escolar e da rede como um todo. Para Locatelli, "a avaliação, entendida como um processo amplo de tomada de decisões no âmbito dos sistemas de ensino, é algo recente no Brasil. Temos pouco mais de uma década de avaliações sistemáticas. Hoje, quase todos os estados e alguns municípios contam com seu próprio sistema de avaliação. Em todos eles, mais do que conteúdos, são analisadas competências e habilidades, o próprio currículo, os hábitos de estudo dos alunos, as estratégias de ensino dos professores, o tipo de gestão dos diretores e os recursos a eles oferecidos para melhor realizar o seu trabalho".

É preciso, portanto, acoplar uma política de avaliação à de formação para além de ações pon-

A avaliação é uma das condições necessárias para a melhoria da qualidade do ensino, por trazer informações para a tomada de decisões.

tuais ou daquelas realizadas apenas no final do processo (avaliação somativa). Segundo os secretários de Educação do Território Chapada, uma política de avaliação implica em:

- Incorporar o princípio da avaliação desde a gestão da Secretaria de Educação até a condução das unidades escolares e a atuação dos funcionários.
- Favorecer, analisar e utilizar os diagnósticos permanentes a serem realizados pelos professores, coordenadores, gestores e equipe técnica para identificar os saberes e não saberes dos alunos por bimestre ou semestre.
- Analisar os indicadores secundários (Ideb, Prova Brasil) e relacioná-los com os resultados específicos em cada município.

A década de 1990 trouxe muitas inovações, desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), de 1996, até a introdução em larga escala de avaliações externas no currículo da Educação Básica. Tais conquistas evidenciaram a necessidade de rever velhas práticas e romper com elas para consolidar os novos preceitos.

Nas últimas décadas, a política de avaliação do Governo Federal, executada pelo MEC, tem mostrado engajamento mais efetivo por parte de órgãos, autarquias, profissionais e autoridades e subsidiado ações em prol da melhoria da qualidade de ensino nos municípios. O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), a Prova Brasil, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), entre outros instrumentos, produzem informações que dão subsídios à formulação, à reformulação e ao monitoramento das políticas nas esferas municipal, estadual e federal, contribuindo para a melhoria da qualidade, equidade e eficiência do ensino (MEC, 2012).

A cultura da avaliação evidenciou a necessidade de rever velhas práticas e romper com elas para consolidar novos preceitos.

Faz-se agora necessário estudar o impacto dos resultados das avaliações externas nas políticas educacionais existentes nos municípios. É uma oportunidade para refletir, reelaborar, redefinir e redirecionar todos os programas, planos e projetos institucionais já desenvolvidos pelas Secretarias Municipais de Educação, partindo do fato de que as crianças não estão aprendendo ou estão apreendendo com dificuldade. Forma-se, portanto, um leque de situações e indicações de mudanças a serem implementadas pelo secretário municipal.

Sempre que os resultados nacionais são aliados aos diagnósticos internos, eles cumprem uma função na gestão dos processos formativos e da Educação em geral.

> *"Foi de grande importância observar os pontos de sucesso no caso de Piatã. Primeiro, o município se organizou com base no resultado do Ideb. Depois, a formação de uma equipe na Secretaria de Educação, sob a liderança do próprio secretário, possibilitou a condução eficaz da nova proposta. Além disso, a formação continuada foi direcionada para ação e reflexão da prática com base em demandas e foi priorizada a valorização dos profissionais da área: plano de carreira, boas condições de trabalho e apoio pedagógico."*
>
> **Grupo focal de discussão de Secretários de Educação do Território Chapada,** 2012

Ainda que nas Secretarias de Educação os indicadores nacionais permitam nortear ações, eles vêm gerando polêmicas nas escolas. Segundo Sordi (2009), "observamos que os resultados da avaliação externa têm inspirado políticas públicas e definido prioridades no processo de alocação de verbas, via ranqueamento das escolas, professores e alunos de forma descontextualizada. Dessa forma, eles tendem a ser refor-

A roda de avaliação de Ibitiara

No Território Chapada, há uma constante preocupação em olhar os resultados das avaliações externas sob diferentes perspectivas. Assim, as informações trazidas pelo Ideb constituem importante ferramenta à disposição da comunidade escolar, capaz de dialogar com o currículo e de oferecer informações fundamentais à autogestão da qualidade do ensino.
Pensando nisso, instituiu-se em Ibitiara uma roda de avaliação dialogada para acompanhar os resultados das escolas e observar a progressão do trabalho e suas reais demandas, tendo em vista o planejamento de situações que possam melhorar o processo.
Essa iniciativa se consolidou na identificação dos problemas

e suas causas e na autoconfiança de que é possível superá-los. A equipe escolar valida tal ação e adiciona o necessário para promover um trabalho reflexivo, ordenado e com significado, uma vez que é preciso a avaliação periódica no final de cada caminhada projetada, a fim de analisar os desafios e os avanços e verificar se as ações e intenções estavam de acordo com a realidade da escola e a serviço da aprendizagem.

Desse modo, fica explícito que o resultado é usado para qualificar as práticas docentes, que são materializadas em planos de apoio pedagógico (atividades diversificadas, agrupamentos produtivos, intervenção focada nos saberes e não saberes dos alunos).

Do mesmo modo, é pensado um plano que forneça aos professores o acompanhamento sistemático de suas ações.

O currículo é revisto priorizando a reorganização de um trabalho pedagógico eficaz e retroalimentado na direção de solidificar as práticas de leitura e escrita como condição sine qua non para a formação de leitores e escritores proficientes.

Ademais, toda a progressão da aprendizagem é sustentada com a organização institucional e curricular regulada por diagnósticos institucionais que ajudam a acompanhar e visualizar o progresso dos alunos e suas demandas; a elaboração de rotinas de trabalho que permitem aparelhar as ações de cada um e direcioná-las com organização do tempo didático via modalidades (sequências didáticas, atividades permanentes e projetos didáticos, entre outras) que promovam um melhor acompanhamento do processo dos alunos, possibilitem criar oportunidades diferenciadas para cada um, além de integrar e articular as áreas de conhecimento e qualificar o planejamento do trabalho.

çadores da cultura da 'avaliação-medida', produto-centrada e sujeita a recompensas e punições. Isso reforça a postura defensiva frente à avaliação, pois os professores ressentem-se dos resultados que, direta ou indiretamente, apontam-nos como responsáveis pelo fraco desempenho dos alunos nos exames de proficiência."

Nesse sentido, é necessário contextualizar as diferentes realidades educacionais onde estão inseridas as escolas, os alunos e os profissionais (via diagnóstico municipal) para que a avaliação deixe de ser uma via para culpabilizar esses mesmos atores e se transforme em base para a tomada de decisões pelos órgãos competentes.

Ainda é um desafio fazer com que professores, coordenadores pedagógicos, diretores e a equipe da Secretaria de Educação compreendam a verdadeira função da avaliação, instrumento útil para a potencialização das situações didáticas e garantia da progressão. Cabe certa cautela a fim de evitar que o resultado do Ideb ou a realização da avaliação externa se constituam em eixo central do currículo da escola, e os indicadores deixem se ser instrumentos para se transformarem no objetivo final.

Segundo Cybele Amado, "o acompanhamento de todo o trabalho com as crianças — de tudo que elas trazem, do que pensam, do que constroem durante o aprendizado — volta para o professor nos estudos e nas reflexões sobre esse material. Volta também para o coordenador no momento de acompanhamento e discussão sobre a produção, de reflexão sobre o que as crianças estão vivenciando. E, por sua vez, chega ao espaço formativo para uma análise da prática, do dia a dia da escola e da aprendizagem dos professores. Todo esse movimento se dirige então para uma política pública no momento da discussão sobre o que garantir e o que melhorar nas escolas".

Ainda é um desafio fazer com que os educadores compreendam a avaliação como instrumento que garante a progressão dos alunos.

Cabe ao titular da pasta de Educação e à equipe técnica não perder de vista a análise dos dados das avaliações. São esses números que apontam para o que está dando certo nas escolas e o que não está. Mais do que isso, são os resultados, divulgados e debatidos no coletivo, que sensibilizarão a comunidade e a convidarão para o engajamento na política de formação.

É ainda com base no diagnóstico e no acompanhamento permanente que o Secretário de Educação manterá diálogo com sua equipe a fim de apresentar propostas para a resolução dos problemas existentes e com os outros municípios parceiros em um território, para a definição dos rumos da formação permanente.

Planejamento

A incorporação de estratégias de mobilização fundamentadas na realização dos diagnósticos e referenciadas em uma política de avaliação abre caminhos para que as aprendizagens se transformem em objetos de análise e reflexão permanentes. Como vimos, são esses instrumentos que geram insumos para a ação, sempre considerando os recursos disponíveis, a articulação com a realidade local e as necessidades de cada segmento da rede. Estão, assim, construídas as bases necessárias para o planejamento em todos os níveis e instâncias: sistema e rede de ensino, escolas e salas de aula.

Iniciar um mandato à frente de um município ou de uma Secretaria da Educação priorizando a elaboração coletiva, participativa e democrática da proposta pedagógica da rede traz um diferencial e inúmeros benefícios para a gestão e o gestor. O primeiro deles é a construção de um referencial básico com sentido e validade, uma vez que traz em seu bojo as aspirações de toda a comunidade. A proposta pedagógica, como norteadora dos planos, programas e projetos educacionais, vai incluir também as iniciativas relacionadas à formação continuada em serviço. É nela que devem ser introduzidas as novas concepções formativas compactuadas com outros municípios do território, os projetos e as propostas de currículo e de formação, os projetos didáticos e pedagógicos e a forma de avaliação que as escolas vão adotar, entre outros.

Segundo Marcelo Soares Pereira da Silva, o processo de planejamento envolve "a definição da melhor maneira para se realizar determinadas ações, com vistas a se alcançar metas e objetivos previamente definidos, estabelecendo, para tanto, ações, atividades, etapas e prazos para o seu desenvolvimento e operacionalização, considerando as condições existentes. Nesse processo, é fundamental assegurar o acompanhamento, a avaliação e o replanejamento, num movimento permanente de pensar e repensar a ação desenvolvida e o trabalho realizado".

A proposta pedagógica é o documento certo para incluir todas as ações e iniciativas relacionadas à formação continuada em serviço.

Para que o planejamento do processo formativo se transforme em instrumento útil para a ação, o envolvimento da comunidade escolar deve se dar em reuniões e oficinas cujos objetivos sejam: analisar os diagnósticos, sistematizar propostas e traçar metas.

Para a concretização efetiva do planejamento, exige-se ainda uma sinergia entre os documentos das diferentes instâncias (escolas e redes), já que cada uma delas tem um papel diferente a cumprir no desenvolvimento da política de formação. Em outras palavras, é preciso que o planejamento dos professores esteja fundamentado no projeto político-pedagógico da escola, que, por sua vez, terá como referência o Plano Municipal de Educação. Do mesmo modo, a formação dos professores se dará com base no planejamento formativo da rede, que deve ser estruturado para garantir as condições necessárias para a sua realização.

Quando o projeto de formação continuada está centrado na formação do coordenador pedagógico como formador de educadores – e é assim que o Icep trabalha –, é imprescindível que os gestores municipais, primeiramente, assegurem a existência de um coordenador por escola ou um para cada conjunto de unidades — o que implica em construir critérios para o desempenho dessa função, realizar concursos públicos para preenchimento dos cargos, identificar lideranças e definir os núcleos de escolas que serão atendidas por ele, entre outras ações. É requisito também formar um quadro de bons gestores — que tenham experiência na área e consciência do seu papel para a condução de uma escola eficaz e estejam acima das questões políticas.

Além das preocupações estruturais, como as exemplificadas acima, há uma demanda de logística: verificar se há condições para que os formadores da rede acompanhem as escolas e realizem encontros coletivos e definir o calendário da formação (quando será? Com que periodicidade? Qual a duração dos encontros e do programa formativo?) para que ele seja incorporado como rotina e não tenha características de atividade esporádica. Em alguns casos, será necessário planejar investimentos em formas alternativas de transporte e deslocamento, bem como reestruturar a grade de trabalho do professor, incluindo horas semanais em sala de aula e para estudo e planejamento, ou seja, rever o plano de cargos e salários.

> *"Na experiência do Território Chapada, uma dificuldade que precisou ser vencida dizia respeito aos deslocamentos dos coordenadores pedagógicos em municípios com grande quantidade de escolas rurais e em condições geográficas difíceis. A primeira ação a ser planejada foi a compra de motocicletas, garantindo assim a mobilidade para o acompanhamento das escolas e a formação nelas realizadas."*
>
> **Grupo focal de discussão de Secretários de Educação do Território Chapada,** 2012

A estruturação de um plano de cargos e salários deve prever espaços para o planejamento e a formação, como foi feito no município de Boa Vista do Tupim:

"O planejamento, o acompanhamento, os espaços de formação – assim como prevê a LDB – tudo isso nós garantimos no plano de cargos e salários, no estatuto do Magistério e no regimento das escolas municipais."

Grupo de discussão de Boa Vista do Tupim, 2012

O mesmo ocorre na perspectiva de cada unidade escolar, os gestores escolares passam a compreender que o planejamento deverá ser ampliado, incluindo as dimensões necessárias para o processo formativo e tendo a questão pedagógica como foco. A elaboração do projeto político-pedagógico representará um momento privilegiado tanto para o exercício do trabalho coletivo quanto para a tomada de decisões acerca das necessidades do processo formativo. Também para o professor, o ato de planejar se transforma em um processo de reflexão e de análise de dados e resultados.

Planejar o processo formativo em conjunto com outros municípios, como vimos, é um caminho para viabilizar recursos e garantir a troca de experiência, significa promover e fortalecer a cultura do planejamento integrado e colaborativo na visão territorial e geopolítica.

COMO ELABORAR OS PLANOS DE FORMAÇÃO

Na efetivação da política de formação, o Icep trabalha com a construção dos planos de formação de professores, de coordenadores pedagógicos e diretores escolares e dos membros das equipes técnicas. Todos eles devem explicitar:

- os objetivos
- as expectativas de aprendizagem
- os conteúdos
- os dispositivos de formação e
- os instrumentos de avaliação.

Planejar pressupõe tratar o objeto de conhecimento sempre com base no sujeito: o que ele sabe e o que precisa aprender. Uma vez construídos os planos de formação, as estratégias e os conteúdos são organizados em atividades coletivas que podem ocorrer dentro de cada município, em cada escola e em nível de núcleo ou território.

Com base nos planos e no sistema de acompanhamento e avaliação permanentes, entram na rotina dos agentes educacionais instrumentos como projetos e sequências didáticas, pautas e relatórios, todos derivados do trabalho realizado e que vão impulsionar de forma consistente as práticas educativas. Vale notar que esses documentos são ferramentas que registram o percurso formativo e educativo, constroem a memória coletiva de uma rede ou escola e estabelecem o eixo entre planejamento e realização, possibilitando transformar efetivamente a prática em objeto permanente de estudo e reflexão.

O desafio é construir planos consistentes que sejam simultaneamente flexíveis para atender às demandas e aos desafios da prática. Ao definir etapas capazes de guiar a formação e abarcar a diversidade de questões, tempos e realidades de cada grupo, atinge-se cada educador na sua singularidade.

Planos anuais no Território Chapada

Na experiência do Território Chapada, o trabalho com o plano de formação foi aprimorado conforme a reflexão sobre a prática avançava. De acordo com os sujeitos envolvidos, ele foi o grande diferencial do trabalho, estabeleceu o norte, organizou e antecipou a rotina, garantiu a intencionalidade das ações, facilitou a gestão de cada iniciativa e, com a construção coletiva, conseguiu o compromisso de todos. Para o desenho dos planos de formação anuais, usamos as reflexões sobre as diferenças dos conteúdos de formação dos professores e dos conteúdos de formação dos coordenadores. Foram claramente definidas as aprendizagens a serem desenvolvidas segundo cada sujeito envolvido na formação, ainda que o foco estivesse no coordenador pedagógico.

Território Chapada, *2007*

ILUSTRAÇÃO RENATA BORGES / FOTOS ACERVO IGEP

SUSTENTAÇÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA

Como vimos, é a legitimidade das redes locais e territoriais que garante a realização da política de formação continuada para além do movimento democrático de transição política. Para tanto, é preciso ter asseguradas as questões tratadas até aqui:

- Concepção de formação continuada com foco na sala de aula e nas aprendizagens dos alunos.
- Diagnóstico, registro e avaliação permanentes das práticas e de seus resultados.
- Análise e divulgação dos avanços e das dificuldades de modo sistemático.
- Mobilização permanente da comunidade escolar e da sociedade em geral.
- Planejamento coletivo e participativo e inclusão da formação na proposta pedagógica municipal.
- Garantia das condições institucionais tais como: autonomia das escolas; espaços coletivos nas unidades escolares para análise e reflexão da prática; estratégias para a valorização da participação dos profissionais assegurando horas para planejamento, grupos de estudo, acompanhamento de aulas, registro e avaliação, entre outras atividades; calendário e rotina.
- Construção da rede na lógica da corresponsabilidade pela Educação de qualidade.
- Articulação territorial para potencializar as políticas formativas.

Na sustentabilidade da política, merece destaque o fortalecimento dos profissionais locais para que atuem de modo autônomo e sem dependência de consultores

externos. O investimento, portanto, no capital intelectual local. Vale ressaltar, mais uma vez, o papel central dos coordenadores pedagógicos, pois são eles que fazem o elo entre a qualidade de ensino desejada e a sala de aula. É o trabalho constante desses profissionais, aliado à preocupação em avaliar a produção dos alunos e o desempenho do professor, um dos pilares de sustentação de todo o trabalho. É preciso garantir a existência de profissionais com essa formação dentro da rede municipal para que, de fato, sejam criadas as condições para a implantação e a sustentabilidade da formação continuada. São assim geradas as condições para que, com os próprios profissionais, os municípios efetivem com autonomia o direito de todos os professores a uma formação continuada.

CONTINUIDADE DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO E COMPROMETIMENTO

As mudanças na gestão da prefeitura muitas vezes comprometem a continuidade de processos iniciados. Como evitar a descontinuidade de uma política de formação continuada? Algumas iniciativas vêm ocorrendo nesse sentido. Nos últimos anos, abriu-se os olhos para os graves problemas de gestão pública. Hoje, a Lei de Responsabilidade Fiscal está presente no debate entre os gestores de todas as instâncias. Essa legislação surgiu com a finalidade de monitorar as ações da administração pública e incentivar a implantação de uma gestão participativa, que se traduz na busca de um governo ético e democrático na incorporação de um processo transparente de gestão. Esse foi o primeiro passo para combater a descontinuidade administrativa. Com o propósito de fortalecer, avaliar e refletir sobre a Gestão Educacional e garantir a continuidade das políticas educacionais, o MEC, em parceria com a União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) e o Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime), propôs que todos os gestores locais construíssem um Memorial da Gestão da Educação Municipal, com os dados sobre os quatro anos em que estiveram à frente do poder público da cidade. Esse instrumento dá condições para

A existência de coordenadores pedagógicos e da formação deles garante a sustentabilidade da formação de professores.

que o próximo gestor conheça as realizações do antecessor que foram incorporadas pela rede. Com isso, é possível, com base no que já existe, evitar danos ao andamento de ações exitosas. Nessa direção, a Campanha de Educação parece ser uma excelente estratégia.

Leia mais sobre a Campanha de Educação no capítulo 2, página 26.

Por fim, como visto até aqui, a efetiva participação da comunidade é a melhor forma de anular uma possibilidade de descontinuidade. Quando a população assume a condução do processo e toma posse de uma ação política para reivindicar, a tendência dos governantes é assumir como suas as prioridades definidas no espaço público. Ainda mais, quando aliadas a resultados efetivos e processos consistentes:

> *"A conquista vem com dados consolidados, com equipe técnica que tenha qualidade no trabalho e que fortaleça todo o conjunto de educadores dentro de uma rede. E nenhum gestor deste país vai ter argumento suficiente para ir de encontro a um grupo que mostra resultados, faz diagnósticos, tem planos de ação consistentes e apresenta sugestões e possibilidades de uma qualidade na rede."*
>
> **Vespasiano Delezott Pimentel de Sá,** secretário de Educação de Boa Vista do Tupim em 2012

Como resultado central, temos a instalação da cultura da formação permanente nas redes municipais e da importância e prioridade da Educação pública nas agendas políticas. Com isso, os alunos avançam e as metas são cumpridas. Os esforços ficam situados nas fronteiras, sempre tênues, entre a didática e a política, gerando equilíbrios a partir dos quais todos aprendem.

PASSO-A-PASSO PARA A REALIZAÇÃO DOS **FÓRUNS ESCOLARES**

1° passo

Utilize os espaços de reuniões já estabelecidos pelo calendário escolar para que os participantes debatam e elaborem respostas para a pergunta norteadora:

"O que nós, profissionais da escola, professores, diretores, coordenadores, colaboradores e pais desejamos para os nossos estudantes em termos de uma educação pública de qualidade?"

É fundamental que o grupo tenha em mãos o Plano Municipal de Educação e o Plano de Ações Articuladas (PAR) do município, para que as propostas elaboradas estejam alinhadas às deliberações registradas naqueles documentos.

2° passo

As propostas elaboradas pelas escolas devem ser organizadas dentro de cinco dimensões do PAR:

1| GESTÃO EDUCACIONAL

Ações de articulação e desenvolvimento do sistema de ensino, iniciativas que visem a universalização da Educação Básica, a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem na idade adequada, a comunicação com a sociedade, suficiência e estabilidade da equipe escolar e gestão financeira.

2| FORMAÇÃO DE PROFESSORES E DOS PROFISSIONAIS DE SERVIÇO E APOIO ESCOLAR

Ações relativas à formação inicial e continuada de professores na Educação Básica e na atuação em Educação Especial, escolas do campo, comunidades quilombolas ou indígenas e formação do profissional de serviços e apoio escolar.

3| PRÁTICAS PEDAGÓGICAS E AVALIAÇÃO

Elaboração e organização das práticas pedagógicas, avaliação da aprendizagem dos alunos e tempo para assistência individual/coletiva aos alunos que apresentam dificuldade de aprendizagem.

4| INFRAESTRUTURA FÍSICA E RECURSOS PEDAGÓGICOS

Instalações físicas gerais, integração e expansão do uso de tecnologias da informação e comunicação na educação, recursos pedagógicos para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que considerem a diversidade das demandas educacionais.

5| ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

Ações relacionadas à melhoria da merenda escolar.

3° passo

As propostas elaboradas nos mini-fóruns escolares devem compor um documento que servirá de base para os debates no Fórum de Educação e, posteriormente, no DIA E. Cada escola do município produzirá o seu documento.

ANEXO 2

PASSO A PASSO PARA ORGANIZAR O **FÓRUM DOS ESTUDANTES**

Durante a Campanha, é fundamental assegurar o espaço de participação e reivindicação dos estudantes. Isso pode ser viabilizado em atividades na sala de aula,

1° passo
Discussão em sala de aula

O professor será o condutor da primeira atividade que antecede o Fórum dos Estudantes, que deverá acontecer em sala de aula no momento considerado propício pelo professor, desde que este coincida com o período de preparação dos mini-fóruns escolares. Ele explica aos alunos o que é a Campanha pela Educação, suas etapas e seus objetivos e escreve no quadro a pergunta:

O que nós, estudantes, desejamos para termos uma educação pública de qualidade?

Em seguida, o professor sistematiza junto com os estudantes algumas questões que precisam ser resolvidas na escola e, com base nelas, identifica os desejos de mudança em direção a uma educação de qualidade.

2° passo
Elaboração das propostas da turma

A elaboração das respostas pode ocorrer de diferentes formas, a depender das características da classe. O professor apresenta a questão, os alunos a discutem em subgrupos e, na sequência, redigem uma proposta coletivamente, ou o professor apresenta a questão e conduz a discussão com toda a turma, registrando as respostas no quadro. De cada turma deverá sair uma lista de propostas.

3° passo
Eleição do representante da turma

O professor pergunta à turma quem quer ser candidato a representante da turma no Fórum dos Estudantes e coloca o nome dos interessados no quadro. A eleição pode ser por aclamação ou por voto secreto – a turma também pode discutir isso e decidir qual o melhor procedimento.

4° passo

Os representantes das turmas se reunirão no Fórum dos Estudantes da escola, este mediado pelo coordenador pedagógico ou pelo diretor escolar – para discutir as propostas de todas as turmas e chegar a uma lista única. Esse documento final deve ser encaminhado para o mini-fórum daquela escola e incorporado às discussões.

ANEXO 3

SUGESTÃO DE ENCAMINHAMENTO PARA O **DIA E**

PREPARAÇÃO DO EVENTO

1| Definir e organizar o local em que acontecerá o Dia E.

2| Convidar todas as pessoas e segmentos importantes para a causa da educação.

3| No dia, o espaço deverá estar ambientado com fotografias dos alunos em atividades nas escolas municipais e com as produções deles realizadas nas diversas disciplinas.

ENCAMINHAMENTO DAS DISCUSSSÕES

1| Abertura com execução do Hino Nacional e atividade de boas-vindas.

2| A pessoa responsável por fazer a introdução apresenta os objetivos do DIA E.

3| Os representantes da Caafe fazem a leitura das propostas realizadas, parcialmente realizadas e não realizadas pela gestão em curso.

4| Representantes das escolas fazem a leitura das propostas elaboradas nos mini-fóruns escolares.

5| Abre-se um debate para escutar as necessidades e as conquistas da educação no município, refletir sobre elas e propor encaminhamentos. A pergunta norteadora é a mesma utilizada nos Fóruns de Educação: "O que nós, profissionais da escola, professores, diretores, coordenadores e pais, desejamos para termos uma educação pública de qualidade para os nossos estudantes?

REGRAS DE PARTICIPAÇÃO NOS DEBATES

- É preciso estar inscrito para ter direito à palavra.
- Quem está com a palavra tem um tempo definido para expor suas ideias e opiniões.
- Não são permitidos discursos partidários, pois não se trata de um debate político.
- Não são permitidas acusações, pois há lugares adequados para denúncias, como o Ministério Público e outras instituições.
- Não são permitidas agressões verbais a qualquer pessoa ausente ou presente ao evento.

6| Definição coletiva das propostas que serão assinadas pelos candidatos.

7| Diagramação e impressão em formato adequado para análise da comunidade presente.

8| Assinatura do documento pelos candidatos a prefeito e a vereador presentes ao evento.

Ações posteriores ao Dia E

O Icep tem o compromisso de fazer um grande banner com as propostas priorizadas no Dia E e entregar ao grupo eleito nas eleições municipais. Logo após a posse, prefeito, secretário de Educação e outros gestores da área serão convidados pelo ICEP a participar de um seminário para definir as estratégias que vão assegurar a continuidade da política educacional do município apesar da mudança no quadro de gestores. O seminário ocorre mesmo em caso de reeleição do prefeito.

ANEXO 4

TERMO DE COOPERAÇÃO

TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA QUE ENTRE SI CELEBRAM o Município de _____, o Município de _____, a _____, e o Instituto Chapada de Educação e Pesquisa – ICEP.

MUNICÍPIO DE_____ _____, inscrito no CNPJ sob o n° _____, com sede no _____, neste ato representado por seu (sua) titular, o(a) Prefeito(a) Municipal, _____ _____, brasileiro(a), _____, inscrito(a) no CPF sob nº _____; MUNICÍPIO DE _____, inscrito no CNPJ sob o n° _____, com sede no _____ _____, neste ato representado por seu(sua) titular, o(a) Prefeito(a) Municipal,_____, brasileiro(a),_____, inscrito(a) no CPF sob nº _____; esses últimos doravante denominados PARCEIROS PÚBLICOS; o INSTITUTO CHAPADA DE EDUCAÇÃO E PESQUISA - ICEP, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, inscrita no CNPJ/MF sob o n° _____, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, conforme consta do processo MJ n° 08071.008631/2007-20 e do Despacho da Secretaria Nacional de Justiça, de 28 de agosto de 2007, publicado no Diário Oficial da União de 5 de setembro de 2007, doravante denominado ICEP, neste ato representado na forma de seu estatuto; resolvem celebrar o presente Termo de Cooperação Técnica, mediante as condições expressas nas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA DO OBJETO

Constitui objeto do presente Termo a ratificação ao estabelecimento de princípios básicos de cooperação técnica a ser observados pelas partes, no desenvolvimento da Programa/Projeto _____,
O Programa/Projeto tem o propósito de contribuir para o desenvolvimento da educação básica de qualidade, especialmente em escolas da rede pública localizadas _____.

A Etapa _____ do programa compreende: Continuidade da Implementação do Programa com aprofundamento das ações e empoderamento dos municípios parceiros para o uso da tecnologia educacional sistematizada.

CLÁUSULA SEGUNDA DAS ATRIBUIÇÕES

Para a consecução do objeto estabelecido neste Termo de Cooperação, constituem atribuições:

I – DOS PARCEIROS PÚBLICOS:

I.I – _____

a) Repassar os recursos financeiros ao ICEP nos termos estabelecidos no Plano de Trabalho do Projeto/ Programa, no montante acordado de R$ _____ (_____), observado o cumprimento das condições específicas para a realização de repasses e pagamentos estabelecidos nos contratos firmados entre o município e o ICEP.

b) Acompanhar, supervisionar e fiscalizar a execução deste TERMO DE COOPERAÇÃO de acordo com o Plano de Trabalho aprovado;

c) Prestar contas sempre que solicitado e permitir o acompanhamento, supervisão e fiscalização, por quaisquer dos demais parceiros signatários deste TERMO DE COOPERAÇÃO ou terceiros por eles designados, do desenvolvimento e cumprimento dos encargos e demais compromissos assumidos pelos PARCEIROS PÚBLICOS para a consecução das finalidades do Programa Via Escola;

d) Publicar no Diário Oficial dos Municípios partes no presente instrumento extrato deste TERMO DE COOPERAÇÃO e de seus aditivos e apostilamentos, no prazo máximo de quinze dias após sua assinatura.

I.II – _____

a) Repassar os recursos financeiros ao ICEP nos termos estabelecidos no Plano de Trabalho do Projeto/ Programa, no montante acordado de R$ _____ (_____), observado o cumprimento das condições específicas para a realização de repasses e pagamentos estabelecidos nos contratos firmados entre o município e o ICEP.

b) Acompanhar, supervisionar e fiscalizar a execução deste TERMO DE COOPERAÇÃO de acordo com o Plano de Trabalho aprovado;

c) Prestar contas sempre que solicitado e permitir o acompanhamento, supervisão e

fiscalização, por quaisquer dos demais parceiros signatários deste TERMO DE COOPERAÇÃO ou terceiros por eles designados, do desenvolvimento e cumprimento dos encargos e demais compromissos assumidos pelos PARCEIROS PÚBLICOS para a consecução das finalidades do Programa Via Escola;
d) Publicar no Diário Oficial dos Municípios partes no presente instrumento extrato deste TERMO DE COOPERAÇÃO e de seus aditivos e apostilamentos, no prazo máximo de quinze dias após sua assinatura.

No que diz respeito às condições para realização das oficinas pedagógicas, compete aos parceiros públicos:
a) oferecer transporte, alimentação e hospedagem dos educadores e formadores do ICEP e materiais tecnológicos para as formação continuada;
b) o trabalho no núcleo será itinerante, cada mês em um dos municípios, assim sendo as condições para realização das oficinas de equipes técnicas passará a ser de cada município recebedor;
c) organizar o espaço físico (ambiente favorável a formação, iluminação e climatização);
d) disponibilizar impressão de materiais, copias de textos, recursos para realização de seminários didáticos e avaliativos, na rede e nas escolas;
e) disponibilizar material para a realização dos projetos institucionais de leitura;
f) garantir transporte para os coordenadores pedagógicos (supervisores de ensino) acompanharem as escolas e transporte para os encontros de planejamento dos professores com os CPs e dos CPs com as equipes técnicas;
g) disponibilizar espaço para a formação continuada;
h) garantir o livre acesso dos membros, previamente cadastrados, do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa - ICEP às informações, aos Órgãos e instalações educacionais.

No que diz respeito à estrutura da formação continuada no município, compete aos parceiros públicos favorecer as seguintes garantias:
i) garantir estrutura de equipe técnica municipal atuando plenamente na gestão das práticas educativas e de formação continuada da rede municipal;
j) garantir equipes técnicas realizando a formação continuada dos coordenadores pedagógicos de todos os segmentos, dos diretores escolares e acompanhando os trabalhos realizados nas escolas sistematicamente;
k) garantir na rotina de trabalho do coordenador pedagógico as dimensões do planejamento e acompanhamento do trabalho do professor;
l) garantir coordenadores pedagógicos realizando análise e tematização da prática na formação continuada com professores da educação infantil, de 1ª a 4ª série sistematicamente
m) Coordenador pedagógico acompanhando o trabalho docente na sala de aula, em todos os segmentos do ensino fundamental;
n) garantir no plano de cargos e salários o estabelecimento das horas de ação complementar, pautadas nos regimentos internos municipais, para favorecer os espaços permanentes de formação continuada, garantindo o trabalho conjunto de coordenadores pedagógicos, professores e diretores escolares;
o) concretizar, ao longo da gestão, concursos públicos para professores;
p) qualificar o processo de seleção de diretor escolar;
q) garantir em 100% das escolas as horas para o trabalho letivo;
r) condições favoráveis para o desenvolvimento de um leitor na escola, tais como existência de livros, enciclopédias, jornais e revistas em todas as salas de aula;
s) transporte com segurança para as ações de acompanhamento da equipe técnica e dos coordenadores nas escolas, bem como para o deslocamento dos professores nos processos coletivos de formação;
t) disponibilizar recursos: cópias de apostilas, materiais da formação e textos com qualidade de impressão para os estudantes;
u) selecionar profissionais qualificados para atuarem na formação continuada na rede.

II – DO ICEP:
As atividades de implementação do Projeto _____ serão de responsabilidade do Instituto Chapada de Educação e Pe_____squisa (ICEP) que detém metodologia educacional específica e equipe técnica qualificada para operacionalização das ações. Compete ao ICEP:
a) desenvolver atividades constituintes da metodologia como os encontros de formação continuada com os diretores escolas (gestores de ensino), coordenadores pedagógicos (supervisores de ensino), equipes técnicas realizando reuniões periódicas de acompanhamento às escolas, ações complementares entre outros; realizando assim todas as formações descritas nos Termos de Referência e Planos de Trabalho que fazem parte do instrumento jurídico firmado com os Parceiros Públicos;
b) fomentar espaços de troca e dar oportunidade para o surgimento e implementação de soluções criativas para os desafios emergentes;

c) elaborar e supervisionar a metodologia de aplicação e correção dos instrumentos conforme metas estabelecidas no plano de trabalho;
d) supervisionar as atividades de planejamento e aprovar a operacionalização das atividades no âmbito pedagógico estabelecidas no plano de trabalho;
e) responsabilizar-se pelos pagamento de todo o pessoal contratado para a execução dos serviços;
f) disponibilizar material de consumo necessário às formações;
g) executar fielmente o objeto do contrato, observado as atividades, metodologia e objetivos constantes no termo de referência e plano de trabalho;
h) cumprir as demais obrigações contraídas nos instrumentos jurídicos celebrados com os Parceiros Públicos referidos no presente e com a CRC;

CLÁUSULA TERCEIRA DO PLANO DE TRABALHO.
O presente Termo será acompanhado do respectivo Plano de Trabalho, que deverá seguir as disposições do art. 116 da Lei n.º 8.666, de 1993, em sua vigente redação.

CLÁUSULA QUARTA - DOS RECURSOS.
Os custos para a execução do presente Termo de Cooperação, mencionados na Cláusula Segunda, estão devidamente detalhados através dos respectivos Planos de Trabalho e Cronogramas de Transferência de Recursos Financeiros para o ano de _____, inserto nos três instrumentos contratuais celebrados entre o ICEP, separadamente, com cada um dos INTERVENIENTES ANUENTES abaixo assinados.

CLÁUSULA QUINTA DA VIGÊNCIA E ALTERAÇÕES.
A vigência do presente instrumento iniciar-se-á na data de publicação de seu extrato no Diário Oficial da União e encerrar-se-á em três anos, podendo ser alterado ou prorrogado mediante acordo prévio entre as partes, constituindo-se as alterações ajustadas em objeto de Termos Aditivos, que daquele serão parte integrante para todos os efeitos e direitos.

CLÁUSULA SEXTA DA DENÚNCIA OU RESCISÃO.
O presente Termo de Cooperação poderá ser denunciado a qualquer tempo, unilateralmente, mediante comunicação por escrito, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, ou rescindido por acordo entre os partícipes, ou, ainda, por descumprimento das cláusulas e condições estabelecidas ou por superveniência de legislação que o torne inexequível, respondendo os mesmos pelas obrigações até então assumidas.

CLÁUSULA SÉTIMA DA PUBLICAÇÃO.
A publicação resumida do presente Termo de Cooperação será efetivada por extrato em Diário Oficial da União, às expensas dos Parceiros Públicos, no prazo de quinze dias a contar de sua assinatura.

CLÁUSULA OITAVA RESOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS.
As partes desde já se comprometem a tentar resolver amigavelmente de preferência convocando ao menos uma reunião com a participação de representantes de todos os signatários, qualquer dúvida ou controvérsia que eventualmente surja em relação ao objeto do presente TERMO DE COOPERAÇÃO. Não alcançado o consenso ou não tendo sido acolhida a iniciativa de resolução amigável em reunião das signatárias, fica eleito o foro da Justiça Estadual, da Comarca do Recife, capital do Estado de Pernambuco, para dirimir quaisquer dúvidas ou controvérsias, com expressa renúncia de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

CLÁUSULA NONA DA SUJEITAÇÃO DAS PARTES ÀS NORMAS LEGAIS E CONTRATUAIS.
As partes declaram-se sujeitas aos Dispositivos Legais insertos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com suas posteriores alterações, e às Cláusulas e Condições acordadas no presente Instrumento, e, supletivamente, à legislação do Direito Privado pertinente à matéria. O não exercício, pela parte, de qualquer direito que lhe é assegurado por Lei ou Cláusula Contratual acordada neste Instrumento, não implica em alteração deste Termo de Cooperação, não devendo ser interpretada como renúncia ou desistência deste Termo de Cooperação, ou como renúncia ou desistência a direito ou ações futuras, sendo que todos os recursos postos à disposição serão considerados como cumulativos e não alternativos, inclusive com relação a dispositivos legais.

CLÁUSULA DÉCIMA INTERVENIENTES ANUENTES.
Os INTERVENIENTES ANUENTES declaram estar cientes das cláusulas convencionadas neste instrumento, manifestando plena concordância com o termo de cooperação técnica, ainda comprometendo-se com a viabilidade técnica do objeto do presente instrumento.

E, por assim estarem devidamente justos e acordados, as partes, inicialmente nomeados, firmam o presente Termo de Cooperação, em 07 (sete) vias, de igual teor e forma, na presença de 02 (duas) testemunhas abaixo assinadas.

_____,____/____/_____.

_____
Prefeitura Municipal de _____

_____
Prefeitura Municipal de _____

_____ _____
Inst. Chapada de Educação e Pesquisa Diretora Presidente

Inst. Chapada de Educação e Pesquisa Diretora Secretária

Testemunhas:

1. _____ _____
   Nome: CPF/MF:

2. _____ _____
   Nome: CPF/MF:

TERMO DE PARCERIA

TERMO DE PARCERIA Nº ____/ANO _____

Termo de Parceria que entre si celebram a Prefeitura Municipal de _____, por meio da Secretaria Municipal de Educação e o Instituto Chapada de Educação e Pesquisa.

A Prefeitura Municipal de _____/____, doravante denominada PARCEIRO PÚBLICO, com sede na _____ _____, neste ato representado por seu titular, o Sr. _____ _____, portador do RG n. _____ _____ e CPF n. _____, residente e domiciliado na _____ e o Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, doravante denominado OSCIP, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, inscrita no CNPJ/MF sob o n° 08.542.264\0001-89, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, conforme consta do processo MJ n° 08071.008631/2007-20 e do Despacho da Secretaria Nacional de Justiça, de 28 / de agosto/2007, Publicado no Diário Oficial da União de 5 / de setembro /de 2007, neste ato representado na forma de seu estatuto social _____, denominados em conjunto PARCEIROS, com fundamento no que dispõem a Lei n° 9.790, de 23 de março de 1999, e o Decreto n° 3.100, de 30 de junho de 1999, obedecendo aos princípios da legalidade, da legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência e da eficácia, além dos demais princípios constitucionais aplicáveis, respeitando, dentre outros, o direito à informação, à transparência e ao controle social das ações públicas, priorizando o controle dos resultado, e considerando que a OSCIP parceira possui:

(i) Mais de 03 anos de existência, com cadastro ativo, comprovados por meio de documentação emitida pela Receita Federal, com base no CNPJ;
(ii) Experiência prévia na realização, com efetividade, do objeto da parceria;
(iii) Capacidade técnica e operacional para o desenvolvimento das atividades

previstas e o cumprimento das metas estabelecidas.
Resolvem firmar o presente TERMO DE PARCERIA, que será regido pelas cláusulas e condições que seguem:

CLÁUSULA PRIMEIRA DO OBJETO
O presente TERMO DE PARCERIA tem por objeto a execução de projeto, destinado a contribuir para a melhoria da aprendizagem de alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, a partir da formação continuada, aliada à mobilização política, em territórios colaborativos pela educação, que se realizará por meio do estabelecimento do vínculo de parceria entre os PARCEIROS através da:

• Formação presencial de professores, coordenadores pedagógicos e diretores escolares da Educação Infantil;
• Formação presencial de professores, coordenadores pedagógicos e diretores escolares do Ensino Fundamental I, com ênfase em Língua Portuguesa;
• Formação presencial e à distância de coordenadores pedagógicos e equipe técnica do Ensino Fundamental I, com ênfase em Matemática;
• Formação nucleada para Coordenadores Pedagógicos e Equipe Técnica do Fundamental II;
• Formação presencial de diretores pedagógicos e supervisores técnicos (equipe técnica municipal de educação);
• Formação de formadores regionais;
• Formação em mobilização social pela educação de membros da CAAFE – Comissão de Avaliação das Ações do Fórum de Educação.

CLÁUSULA SEGUNDA DO PROGRAMA DE TRABALHO, DAS METAS, DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E DA PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS.
O detalhamento dos objetivos, das metas, dos resultados a serem atingidos, dos indicadores de resultado, do cronograma de execução, e a previsão de receitas e despesas, na forma do inciso IV do 2° do art. 10 da Lei n° 9.790/99, constam do Plano de Trabalho proposto pela OSCIP e aprovado pelo PARCEIRO PÚBLICO, sendo parte integrante deste TERMO DE PARCERIA, nos termos do ANEXO I.
§1° - O acompanhamento e a fiscalização da execução do projeto deste Termo de Parceria levarão em conta critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, cujos indicadores de resultado encontram-se relacionados no Plano de Trabalho.
§2° – O Plano de Trabalho poderá ser ajustado de comum acordo entre os PARCEIROS, por meio de:

a) registro por simples apostila, dispensando-se a celebração de Termo Aditivo, quando se tratar de ajustes que não acarretam alteração dos valores definidos na Cláusula Quarta;
b) celebração de Termo Aditivo, quando se tratar de ajustes que impliquem alteração dos valores definidos na Cláusula Quarta;
c) celebração de Termo Aditivo, quando se tratar de alteração do prazo de vigência definido na Cláusula Oitava.

CLÁUSULA TERCEIRA DAS RESPONSABILIDADES E OBRIGAÇÕES
São responsabilidades e obrigações, além dos outros compromissos assumidos neste TERMO DE PARCERIA:

I – Da OSCIP
a – executar, conforme aprovado pelo PARCEIRO PÚBLICO, o Plano de Trabalho (ANEXO I), zelando pela boa qualidade das ações e serviços prestados e buscando alcançar eficiência, eficácia, efetividade e economicidade em suas atividades, observando-se, em especial, mas sem limitações, o cumprimento de prazos, metas e orçamento ajustados;
b- observar, no transcorrer da execução das atividades desenvolvidas em razão do presente TERMO DE PARCERIA, as orientações emanadas do PARCEIRO PÚBLICO, elaboradas com base em seu acompanhamento e supervisão;
c- responsabilizar-se integralmente pela contratação e pagamento do pessoal que vier a ser necessário e se encontrar em efetivo exercício nas atividades inerentes à execução deste TERMO DE PARCERIA, inclusive pelos encargos sociais e obrigações trabalhistas e fiscais decorrentes, observando-se o disposto no art. 4°, inciso VI, da Lei 9.790, de 23 de março de 1999;
d – preencher extrato de relatório de execução física e financeira do TERMO DE PARCERIA, de acordo como modelo constante do Anexo II do Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999, remetendo-o ao PARCEIRO PÚBLICO, para que este realize a publicação integral na Imprensa Oficial do Município de Serra Preta no

prazo máximo de sessenta dias após o término de cada exercício financeiro, com fulcro no art. 18 do Decreto3.100, de 30 de junho de 1999;
e – prestar contas desde TERMO DE PARCERIA, nos termos da Cláusula Quinta;
f – publicar, no prazo máximo de trinta dias, contados da assinatura deste TERMO DE PARCERIA, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para promover a aquisição ou contratação de quaisquer bens, obras e serviços, observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
g – indicar pelos menos um responsável pela boa administração e aplicação dos recursos recebidos, cujo nome constará do extrato deste TERMO DE PARCERIA a ser publicado pelo PARCEIRO PÚBLICO, conforme modelo apresentado no Anexo I do Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999; e
h – movimentar os recursos financeiros, objeto deste TERMO DE PARCERIA, em conta bancária específica, denominada Banco Bradesco, Ag. _____, Cc. _____ vinculada ao TERMO DE PARCERIA;

II – Do PARCEIRO PÚBLICO
a – acompanhar, supervisionar e fiscalizar a execução deste TERMO DE PARCERIA, de acordo com o Plano de Trabalho aprovado;
b – repassar os recursos financeiros à OSCIP nos termos estabelecidos na Cláusula Quarta;
c – publicar no Diário Oficial do Município de Serra Preta extrato deste TERMO DE PARCERIA e de seus aditivos e apostilamentos, no prazo máximo de quinze dias após sua assinatura, conforme modelo do Anexo I do Decreto n° 3.100, de 30 de junho de 1999;
d – criar Comissão de Avaliação para este TERMO DE PARCERIA, composta por dois representantes do PARCEIRO PÚBLICO, indicados entre os membros da Secretaria Municipal de Educação, um da OSCIP e um do Conselho de Política Pública da área de Educação (quando houver o Conselho de Política pública), indicados pelo dirigente máximo de cada órgão;
e – prestar o apoio necessário à OSCIP para que seja alcançado o objeto deste TERMO DE PARCERIA em toda sua extensão;
f – exercer a atividade normativa, o controle e a fiscalização sobre a execução do presente TERMO DE PARCERIA, acompanhando as atividades realizadas, e examinando os locais, trabalhos e ações desenvolvidas;
g – analisar as Prestações de Contas Parciais e Finais, apresentadas nos termos da Cláusula Quinta, manifestando-se conclusivamente sobre as mesmas;
h – fornecer ao Conselho de Política Pública da área correspondente à atividade ora fomentada, todos os elementos indispensáveis ao cumprimento de suas obrigações em relação à este TERMO DE PARCERIA, nos termos do art. 17 do Decreto n° 3.100, de 30 de junho de 1999;
i - Definir em conjunto com o ICEP as contrapartidas referentes aos recursos financeiros para a viabilização das ações da formação, concretizando com eficácia, eficiência e efetividade das mesmas.
j - Manter, em seu sítio oficial na internet, a relação das parcerias celebradas, em ordem alfabética, pelo nome da organização da sociedade civil, por prazo não inferior a 5 (cinco) anos, contado da apreciação da prestação de contas final da parceria.

CLÁUSULA QUARTA DOS RECURSOS TÉCNICOS
São responsabilidades e obrigações, em relação aos recursos técnicos, além dos outros compromissos assumidos neste TERMO DE PARCERIA.

I - Do PARCEIRO PÚBLICO, no que diz respeito à gestão da parceria com a OSCIP:
a) Garantir a presença do Secretário de Educação em todos as reuniões do Comitê Estratégico e encontros formativos territoriais de Equipe Técnica;
b) Garantir a assiduidade dos educadores nos encontros formativos realizados pelo ICEP;
c) Garantir transporte e alimentação para os educadores da rede municipal que participarão dos encontros de formação;
d) Garantir espaço adequado e recursos tecnológicos para os encontros de formação;
e) Garantir a participação dos coordenadores pedagógicos em todos os encontros de formação de professores realizados pelo ICEP;
f) Garantir a participação da equipe técnica em todos os encontros de formação realizados pelo ICEP;
g) Viabilizar a substituição dos professores que estiverem participando dos encontros de formação, garantindo que os 200 dias letivos sejam respeitados.

II - Do PARCEIRO PÚBLICO, no que diz respeito à implantação da Política de Formação Continuada:
a) Assegurar o cumprimento dos 200 dias letivos;
b) Estruturar a equipe técnica municipal com pelo menos um diretor pedagógico e um supervisor técnico para cada segmento, que possam atuar plenamente na gestão das práticas educativas e de formação continuada da rede municipal;
c) Garantir condições para a equipe técnica realizar mensalmente encontros de formação continuada com coordenadores pedagógicos e diretores escolares;
d) Garantir condições para a equipe técnica realizar mensalmente acompanhamentos em todas as escolas da rede municipal;
e) Garantir na rotina de trabalho do coordenador pedagógico tempo e espaço para encontros de formação de professores e para acompanhamento da sala de aula;
f) Garantir a realização de diagnósticos institucionais trimestrais do sistema de escrita, de leitura e de produção de texto, a realização dos conselhos classe e a implantação dos planos de apoio pedagógico em todas as escolas;
g) Garantir a realização da jornada pedagógica e dos seminários didáticos e avaliativos.
h) Ampliar o acervo bibliográfico das bibliotecas escolares, incluindo livros enciclopédicos, jornais e revistas em todas as salas de aula;
i) Disponibilizar recursos: xérox de apostilas, materiais da formação e textos com qualidade de impressão para os estudantes.
j) Garantir horas de ação complementar, no plano de cargos e salários, para assegurar espaços permanentes de formação continuada, garantindo o trabalho conjunto de coordenadores pedagógicos, professores e diretores escolares;
k) Concretizar, ao longo da gestão, concursos públicos para professores;
l) Qualificar o processo de seleção de diretor escolar.

III – Da OSCIP, no que diz respeito ao acompanhamento das práticas de formação e mobilização da rede de educação:
a) Elaborar e executar plano de trabalho, no que concerne ao apoio na implantação da política de formação continuada, articulada às práticas profissionais e à gestão da aprendizagem;
b) Organizar e elaborar em conjunto com o comitê estratégico (SEMECs) diretrizes para o trabalho da formação continuada;
c) Acompanhar e supervisionar o trabalho dos formadores nos municípios;
d) Articular parcerias que fortalecem melhorias na qualidade da educação nos municípios;
e) Promover fóruns pela qualidade da educação, em conjunto com as SEMECs;
f) Monitorar a implantação da política de formação continuada através de relatórios avaliativos semestrais, a serem compartilhados com o secretário de educação.
IV – Da OSCIP, no que diz respeito à apresentação de resultados técnicos e financeiros:
a. Apresentar e disponibilizar todos os relatórios técnicos e financeiros da parceria conforme descrito neste Termo de Parceria, assim como enviar relatórios financeiros mensalmente, com todos os extratos, notas, e descrição de despesas;
b. Divulgar, em seu sítio na internet, e em local visível de sua sede social, a parceria celebrada, até 180 dias depois de aprovadas as contas.

CLÁUSULA QUINTA DOS RECURSOS FINANCEIROS
Para o cumprimento das metas estabelecidas neste TERMO DE PARCERIA:
1- O PARCEIRO PÚBLICO estimou o valor global de R$ _____ (_ _____) a ser repassado à OSCIP de acordo com cronograma de desembolso abaixo.

Parcelas	Valor	Condições / datas
1ª Parcela		
2ª Parcela		
3ª Parcela		

II – É de total responsabilidade do PARCEIRO PÚBLICO as seguintes CONTRAPARTIDAS durante a formação no município e do município sede na formação no núcleo:
a) formação no município: espaço compatível com o número de pessoas atendidas, reprodução do material fornecido pelo ICEP para a formação de professores, coordenadores pedagógicos, diretores escolares e equipe técnica, de todos os segmentos atendidos, materiais e equipamentos como data show, flip-chart, tv, vídeo etc).

b) formação no núcleo: transporte e hospedagem dos coordenadores pedagógicos e equipe técnica da rede municipal para a participação das formações nos núcleos. Caso o município venha a sediar as formações do Núcleo, deverá arcar com o espaço, infraestrutura e lanche.
c) formação de equipe técnica no município e territorial: transporte e hospedagem da equipe técnica para a participação das formações.

III – Contrapartida da OSCIP

Contrapartida	Das condições
Estrutura do ICEP	Recursos Humanos dos colaboradores (área meio) do ICEP+encargos
	Estrutura-física: equipamentos e mobiliário da sede ICEP
	Comunicação: divulgação site e equipe de comunicação
Formação continuada de educação infantil	80% dos Recursos Humanos e 100% do transporte e hospedagem dos formadores de Educação Infantil para supervisão e assessoria
Formação de matemática à distância e 1 (um) encontro formativo nucleado presencial com equipes técnicas	Subsídio de 100% para inscrição nos cursos de matemática à distância
Ações de articulação e mobilização social pela educação pública das CAAFE	Recursos humanos do ICEP. Transporte + hospedagem dos membros CAAFE para encontros de Núcleo.

§1° – O PARCEIRO PÚBLICO, no processo de acompanhamento e supervisão deste TERMO DE PARCERIA, poderá recomendar a alteração de valores, que implicará a revisão das metas pactuadas, ou recomendar revisão das metas, o que implicará a alteração do valor global pactuado, de comum acordo, devendo, nestes casos, serem celebrados Termos Aditivos, a teor do parágrafo único, item "b", da Cláusula Segunda.
§2° – Os recursos repassados pelo PARCEIRO PÚBLICO à OSCIP, enquanto não utilizados, deverão sempre que possível ser aplicados no mercado financeiro, devendo os resultados dessa aplicação ser revertidos exclusivamente à execução do objeto deste TERMO DE PARCERIA. As receitas oriundas dos rendimentos da aplicação dos recursos no mercado financeiro não poderão ser computadas como contrapartida da OSCIP.
§3° – Havendo atrasos nos desembolsos previstos no cronograma estabelecido no caput desta Cláusula, a OSCIP poderá: a) realizar adiantamentos com recursos próprios à conta bancária indicada pelo PARCEIRO PÚBLICO, tendo reconhecidas as despesas efetivas, desde que em montante igual ou inferior aos valores ainda não desembolsados e estejam previstos no Plano de Trabalho; ou b) suspender temporariamente a execução do Plano de Trabalho por falta de condições financeiras para dar continuidade às ações previstas.
§4° - Na hipótese de formalização de Termo Aditivo, as despesas previstas e realizadas no período compreendido entre a data original de encerramento deste TERMO DE PARCERIA e a formalização da nova data de início serão consideradas legítimas, desde que cobertas pelo respectivo empenho.
§5° – As despesas ocorrerão à conta do orçamento vigente. (O parceiro público deverá identificar a classificação programática e econômica da despesa, número e data da nota de empenho). As despesas relativas a exercícios futuros correrão à conta dos respectivos orçamentos, devendo os créditos e empenhos serem indicados por meio de:
a) registro por simples apostila, dispensando-se a celebração de Termo Aditivo, quando se tratar apenas da indicação da dotação orçamentária para o novo exercício, mantida a programação anteriormente aprovada; e
b) celebração de Termo Aditivo, quando houver alteração dos valores globais definidos no caput desta Cláusula.
§6° - O PARCEIRO PÚBLICO poderá, a seu critério, em atenção à previsão e dotação orçamentária, e sem a invalidação dos demais dispositivos desta Cláu-

sula Quarta, antecipar o pagamento das parcelas previstas no cronograma de desembolso. Nesta hipótese não será permitida a celebração de Termos Aditivos para a alteração dos valores globais definidos no caput dessa Cláusula.

§7° - A liberação de recursos a partir da 4ª parcela, inclusive, ficará condicionada à comprovação, para o período correspondente à parcela imediatamente anterior a última liberação, da correta utilização do montante já repassado, nas consecuções das atividades objeto do presente TERMO DE PARCERIA, mediante apresentação de Relatórios das atividades e do dispêndio, no mês de referência, dos recursos recebidos, juntamente com:

a. extrato bancário de conta específica mantida pela OS ou OSCIP, no qual esteja evidenciada a movimentação dos recursos repassados;

b. original do comprovante da despesa (nota fiscal ou recibo), acompanhado de declaração do dirigente da OS ou da OSCIP, certificando que o serviço foi realizado ou o material foi recebido;

c. detalhamento das remunerações pagas a diretores, empregados e consultores com recursos vinculados ao Contrato de Gestão ou ao Termo de Parceria.

CLÁUSULA SEXTA DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

A OSCIP elaborará e apresentará ao PARCEIRO PÚBLICO prestação de contas anual do adimplemento do seu objeto e de todos os recursos e bens de origem pública recebidos mediante este TERMO DE PARCERIA, até sessenta dias após o término deste, nos termos do art. 70, parágrafo único, da CRFB, do art. 6º, III, da Lei Complementar nº 6, de 06.12.91, e das normas constantes na Resolução 1269 TCM/BA.

Além da prestação de contas anual mencionada logo acima, OSCIP encaminhará, mensalmente, até o final do mês subsequente àquele a que se refere, ao PARCEIRO PÚBLICO, relatório das atividades executadas e do dispêndio, no mês de referência, dos recursos recebidos, juntamente com a documentação indicada nos incisos I, II e VII do §1° abaixo, para fins de acompanhamento do alcance dos índices constitucionais de aplicação na área de educação.

§1° – A OSCIP deverá entregar ao PARCEIRO PÚBLICO a Prestação de Contas Anual instruída com os seguintes documentos, conforme a Resolução do TCM/Ba 1269/08:

I – extrato bancário de conta específica mantida pela OS ou OSCIP, no qual esteja evidenciada a movimentação dos recursos repassados;

II - original do comprovante da despesa (nota fiscal ou recibo), acompanhado de declaração do dirigente da OS ou da OSCIP, certificando que o serviço foi realizado ou o material foi recebido;

III - relatório analítico sobre a execução do objeto do Termo de Parceria ou Contrato de Gestão, contendo comparativo entre metas propostas e os resultados alcançados;

IV - relatório de resultados atingidos com a execução do Termo de Parceria, elaborado pela Comissão de Avaliação, de que trata o § 1º do art. 11, da Lei Federal nº 9.790, de 23 de março de 1999;

V - demonstrativo integral das receitas e despesas efetivamente realizadas pelas OS e OSCIP, relativamente aos recursos recebidos;

VI - Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstrativo dos Fluxos de Caixa, Demonstrativo das Mutações do Patrimônio Social e notas explicativas das Demonstrações Contábeis, caso necessário, para as OSCIP, de conformidade com o estatuído pelo art. 11, do Decreto Federal nº 3.100/99;

VII - detalhamento das remunerações pagas a diretores, empregados e consultores com recursos vinculados ao Contrato de Gestão ou ao Termo de Parceria;

VIII - comprovante da publicação, na imprensa oficial, do extrato do Contrato de Gestão ou do Termo de Parceria e da execução física e financeira de acordo com modelo constante do Anexo II do Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999.

§2° – Os responsáveis pela fiscalização deste TERMO DE PARCERIA, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização dos recursos ou bens de origem pública pela OSCIP, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária, consoante o art. 12 da Lei n° 9.790, de 23 de março de 1999.

CLÁUSULA SÉTIMA DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados atingidos com a execução do TERMO DE PARCERIA devem ser analisados pela Comissão de Avaliação citada na Cláusula Terceira

Parágrafo único - A Comissão de Avaliação emitirá relatório conclusivo sobre os resultados atingidos, de acordo com o Plano de Trabalho, com base nos indicadores de desempenho citados na Cláusula Segunda, e o encaminhará à OSCIP até 30 dias após o término do exercício fiscal. A OSCIP por sua vez encaminhará ao PARCEIRO PÚBLICO o referido relatório junto com a prestação de contas anual, no prazo de 45 dias após o término do exercício fiscal.

CLÁUSULA OITAVA DA VIGÊNCIA E DA PRORROGAÇÃO

O presente TERMO DE PARCERIA vigorará por 12 meses a partir da data de sua assinatura.

§1° – Findo o TERMO DE PARCERIA e havendo adimplemento do objeto e excedentes financeiros disponíveis junto a OSCIP, o PARCEIRO PÚBLICO poderá, com base na indicação da Comissão de Avaliação, citada na Cláusula Sexta, e na apresentação de Programa de Trabalho suplementar, prorrogar este TERMO DE PARCERIA, mediante TERMO ADITIVO ou requerer a devolução do saldo financeiro disponível.

§2° – Findo o TERMO DE PARCERIA e havendo inadimplemento do objeto e restando desembolsos financeiros a serem repassados pelo PARCEIRO PÚBLICO à OSCIP, este TERMO DE PARCERIA poderá ser prorrogado, mediante Termo Aditivo, por indicação expressa da Comissão de Avaliação, por meio do relatório citado na Cláusula Sexta, para cumprimento das metas estabelecidas.

§3° – Havendo inadimplemento do objeto com ou sem excedentes financeiros junto à OSCIP, o PARCEIRO PÚBLICO poderá, desde que não haja alocação de recursos públicos adicionais, prorrogar este TERMO DE PARCERIA, mediante Termo Aditivo, por indicação expressa da Comissão de Avaliação, por meio do relatório citado na cláusula Sexta, ou requerer a devolução dos recursos transferidos e/ou outra medida que julgar cabível.

§4° - Nas situações previstas nos Parágrafos anteriores, a Comissão de Avaliação deverá se pronunciar até trinta dias após a entrega da prestação de contas prevista na Cláusula Quinta, caso contrário, o PARCEIRO PÚBLICO deverá decidir sobre a sua prorrogação ou não.

CLÁUSULA NONA DO GERENCIAMENTO E DA FISCALIZAÇÃO

Fica(m) responsável(eis) pela boa aplicação dos recursos recebidos para a execução do presente Termo de Parceria, nos termos do artigo 22 do Decreto federal nº 3.100/99, (indicar o(s) nome(s) do(s) representante(s) da OSCIP).

Parágrafo Primeiro - Fica(m) designado(s) representante(s) do PARCEIRO PÚBLICO, para acompanhar a fiel execução do presente Termo de Parceria, (indicar o(s) nome(s) do(s) representante(s)).

Parágrafo Segundo - Será facultado ao PARCEIRO PÚBLICO, a qualquer tempo, fiscalizar a execução deste Termo de Parceria, emitir parecer e propor a adoção das medidas que julgar cabíveis.

Parágrafo Terceiro - Fica assegurado ao PARCEIRO PÚBLICO, a qualquer tempo, o direito de examinar in loco bens adquiridos, bem como fiscalizar locais de trabalho, construções realizadas com recursos do PARCEIRO PÚBLICO pertinentes à execução do Termo de Parceria e todos os trabalhos e ações desenvolvidas para a consecução do objeto deste instrumento.

CLÁUSULA DÉCIMA DA PUBLICAÇÃO

Incumbirá ao PARCEIRO PÚBLICO providenciar, à sua conta, a publicação do extrato deste Termo de Parceria, no Diário Oficial do Estado, no prazo de quinze dias após a sua assinatura, nos termos do artigo 10, § 4º, do Decreto federal nº 3.100/99.

Parágrafo único - Do extrato do Termo de Parceria a que se refere o caput desta cláusula deverá constar também o(s) nome(s) do(s) responsável(eis) pela boa administração dos recursos públicos recebidos indicado(s) pela OSCIP bem como os nomes dos integrantes da Comissão de Avaliação.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA DA PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

Os resultados técnicos e todo e qualquer desenvolvimento ou inovação tecnológica, decorrentes de trabalhos realizados no âmbito do presente Termo de Parceria, serão atribuídos ao PARCEIRO PÚBLICO e à OSCIP, sendo vedada a sua divulgação total ou parcial sem o consentimento prévio e formal do PARCEIRO PÚBLICO.

CLAÚSULA DÉCIMA SEGUNDA DA RESCISÃO

O presente TERMO DE PARCERIA poderá ser rescindido, independente das demais medidas cabíveis, nas seguintes situações:

I – se houver descumprimento, ainda que parcial, das Cláusulas deste TERMO DE PARCERIA, especialmente quando constatadas as seguintes situações:

1. utilização dos recursos em desacordo com o Plano de Trabalho;
2. atraso superior a 90 (noventa) dias, pelo PARCEIRO PÚBLICO, do repasse de recursos.

II – unilateralmente, pelo PARCEIRO PÚBLICO se, durante a vigência deste TERMO DE PARCERIA, a OSCIP perder a qualificação como “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público”.

Parágrafo único – em caso de perda da qualificação acima mencionada por atraso na renovação, decorrente das obrigações do Ministério da Justiça neste procedimento, deverá o PARCEIRO PÚBLICO acordar com a OSCIP o prazo para a regularização.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA DA MODIFICAÇÃO

Este TERMO DE PARCERIA poderá ser modificado em qualquer de suas Cláusulas e condições, exceto quanto ao seu objeto, mediante registro por simples apostila ou Termo Aditivo, respeitados os termos do Parágrafo Único da Cláusula Segunda, de comum acordo entre os PARCEIROS, desde que tal interesse seja manifestado, previamente, por ambos os PARCEIROS, por escrito.

Parágrafo Único - Quaisquer alterações ao presente TERMO DE PARCERIA somente serão válidas quando celebradas por escrito e assinadas por todos os PARCEIROS.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

O presente TERMO DE PARCERIA obriga os PARCEIROS e seus respectivos sucessores a qualquer título.

§1° - Os direitos e obrigações decorrentes deste TERMO DE PARCERIA somente poderão ser cedidos ou transferidos, no todo ou em parte, com prévio e expresso consentimento por escrito de todos os PARCEIROS.

§2° - O pagamento dos valores pactuados no cronograma de desembolso após seu vencimento será automaticamente acrescido da multa de 2% (dois por cento) sobre o valor total do débito, mais juros de 1% e correção monetária.

§3° – Estipula-se Cláusula Penal, e, portanto, a rescisão unilateral do presente termo pela administração, injustificadamente ou por interesse público, configura-se em infração e faz incorrer ao infrator a multa equivalente a 10% do valor total do termo, a ser paga totalmente, apesar de não cumprido o objeto, sujeitando-se ainda a parte inadimplente ao pagamento das perdas e danos que por ventura foram causados com a interrupção do curso normal do Termo de Parceria.

§4° - O presente TERMO DE PARCERIA constitui o único e integral acordo entre os PARCEIROS no tocante ao seu objeto, substituindo e superando quaisquer eventuais documentos ou ajustes anteriores, orais ou escritos.

§5° - Todas as notificações, avisos e autorizações relacionados com o presente TERMO DE PARCERIA deverão ser feitos por escrito, através de carta registrada ou protocolada, por telefax ou por e-mail, dirigidos aos PARCEIROS nos endereços constantes do preâmbulo ou em qualquer outro que venha a ser oportunamente informado.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA DO FORO

Fica eleito o foro da cidade de Seabra para dirimir qualquer dúvida ou solucionar questões que não possam ser resolvidas administrativamente, renunciando os PARCEIROS a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem assim, justas e acordadas, firmam os PARCEIROS o presente TERMO DE PARCERIA em 3 (três) vias de igual teor e forma e para os mesmos fins de direito, na presença das testemunhas abaixo qualificadas.

_____, _____/_____/_____.

_____	_____
Prefeito de _____	Secretário Municipal de Educação
_____	_____
Diretora Presidente	Diretora Secretária

Testemunhas:

Nome: _____	Nome: _____
CPF n°_____	CPF n°_____

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição, 1988.** Constituição da República Federativa do Brasil: Texto Constitucional Promulgada em 05 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 1/92 a 30/2000. Brasília: Senado Federal, 2001.

_____. **Ministério da Educação.** Disponível em: www.portal.mec.gov.br/index.php. Acesso em: 02 nov. 2012.

_____. **Ministério da Educação.** Secretaria de Educação Básica. Memorial de Gestão da Educação Municipal.Brasília:2012.

_____. **Ministério da Educação.** Plano de Desenvolvimento da Educação: Plano de Desenvolvimento da Escola/Prova Brasil.Ensino Fundamental: Matriz de Referencia, tópicos e descritores, Brasília: Inep, 2011

_____. **Ministério da Educação.** Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional. Plano de Desenvolvimento da Educação: Razões, Princípios e Programas. Brasília, 2008.

_____. **Portal Inep.** Disponível em: www.inep.gov.br. Acesso em: 03 nov. 2012.

_____. **Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local.** São Paulo: Instituto Cidadania, S/D.

DOWBOR, Ladislau. **O que é Poder Local.** São Paulo: Brasiliense, 2008.

ICEP, PROJETO CHAPADA. **Relatório parcial da sistematização do Projeto Chapada**, 2007b.

_____. **Avaliação de resultados parciais Projeto Chapada-Natura.** Avaliador – IDECA Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária, jul. 2007c.

_____. **Relatórios das ações dos Fóruns de Educação,** 2004 e 2008 e vídeos dos Fóruns de Educação 2004 e 2008.

_____. **Coordenador pedagógico: função rotina e prática.** 1a edição. Palmeiras, BA: Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, 2012

_____. **Documento Preliminar,** 2013

LIBÂNEO, José Carlos (Org.). **Organização e Gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.

NÓVOA, António. **Para uma análise das instituições escolares.** Lisboa: Alexandre Ventura, 1999.

Oliveira, Cybele e Meirelles, Cristina. **Projeto Chapada: um experiência de ADE na Chapada Diamantina.** In: Luiz Abrucio, F. e Ramos, Mozart (orgs). **Regime de colaboração e Associativismo Territorial : Arranjos de Desenvolvimento da Educação**, São Paulo: Fundação Santillana, 201, pp.109 -128.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: ArtMed,1999.

SANMARTÍ, Neus. **Avaliar para aprender.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **Planejamento e Práticas da Gestão Escolar.** Escola de Gestores da Educação Básica, s/ data. Capítulos: "Planejamento e o cotidiano escolar" (http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/pdf/u1_a.pdf); "O planejamento em educação" (http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/pdf/u1_4.pdf).

SORDI, Mara Regina Lemes de; LUDKE, Menga. **Da avaliação da aprendizagem à avaliação institucional: aprendizagens necessárias.** Campinas: 2009, vol.14, n.2, p. 313-336. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000200005&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: (dados incompletos, acesso)

Bibliografia sugerida

ABRÚCIO, Fernando Luiz. **Desafios contemporâneos para a reforma da Administração Pública Brasileira.** In: PETERS, G.Guy; PIERRE, Jon (org). Administração pública– Coletânea. São Paulo e Brasília: ENAP, 2010.

_____; COUTO, Cláudio G. **A redefinição do papel do Estado no âmbito local.** São Paulo:São Paulo em Perspectiva, n.10, v. 3, p. 40-47, jul-set 1996. Disponível em: http://www.cedec.org.br/files_pdf/AredefinicaodopapeldoEstadonoambitolocal.pdf. Acesso em: 10 jun. 2011.

_____; SOARES, M. M. **Redes Federativas no Brasil:Cooperação Intermunicipal no Grande ABC,** Pesquisas Nº 24. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001.

ALARCÃO, Isabel. **Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva.** 2.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ALMEIDA, Maria Isabel. **Formação Continuada de Professores.** São Paulo: Salto para o futuro, 2005.

BACH, F.T. **Direito aplicado a educação.** 2.ed. Curitiba: IESDE Brasil. S.A., 2008.

BAHIA. **Secretaria de Planejamento.** Disponível em: http://www.seplan.ba.gov.br. Acesso em: 12 dez. 2012.

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática.** 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 2001.

BATISTA, Sinoel et al. **O papel dos prefeitos e das prefeitas na criação e na gestão dos consórcios públicos.** Brasília: Caixa Econômica Federal, 2011.

BRANDÃO, Carlos. **A busca da utopia do planejamento regional.** Curitiba: Revista Paranaense de Desenvolvimento, jan./jun. 2011, n.120, p.17-37. Disponível em <http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/263.> Acesso em: 10 jan. 2012.

_____. **Território & Desenvolvimento: As múltiplas escalas entre o local e o global.** Campinas: Editora UNICAMP, 2007, p. 239.

CANÁRIO, Rui. **A prática profissional na formação de professores.** Lisboa: Universidade de Lisboa, p. 2000. Disponível em: http:// www.fe.unicamp.br. Acesso em: 21 nov. 2012.

CARDOSO, Bia et al. **Ensinar: tarefa para profissionais.** Rio de Janeiro: Record, 2007.

REVISTA GESTÃO ESCOLAR/NOVA ESCOLA. **Como escolher um bom gestor - Estudos e pesquisas educacionais.** São Paulo: Fundação Vitor Civita, 2012. Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED). Progestão.Brasília: 2001.

COSTA, Achyles Barcelos da; COSTA, Beatriz Morem da. **Cooperação e Capital Social em Arranjos Produtivos Locais.** Niterói:Anais do ANPEC, 2005. Disponível em: http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A113.pdf>. (sem informações do acesso)

COSTA, E. da Silva; FARIAS. E. F Guimarães. **Formação de professores profissionais:perspectivas e vicissitudes da formação em serviço.** Disponível em: http://www.espaçoacadêmico.com.br. Acessado em: 20 nov. 2012.

CRUZ, M.C.M.T. **Cooperação Intermunicipal: Arranjos Institucionais como Instrumento para o Desenvolvimento Local e a Experiência Paulista.** São Paulo: Fundação Prefeito Faria Lima – CEPAM, 2011.

CYMBALISTA, Renato. **A trajetória recente do planejamento territorial no Brasil: apostas e pontos a observar.** Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba: 2006, n.111, p.29-45. Disponível em: http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/60. Acesso em: 10 jun. 2011.

FERRAÇO, Carlos Eduardo. **Possibilidades para entender o currículo escolar.** Currículo. São Paulo. Ano X, nº 37, p. 16-19, fev. a abril 2006.

FISCHER, Tânia. **Poderes locais, desenvolvimento e gestão – introdução à uma agenda.** In: FISCHER, Tânia (org). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p.12-32.

_____; MELO, Vanessa Paternostro; CODES, Ana Luiza. **Interorganizações e Gestão do Desenvolvimento Sócio-Territorial: Um Estudo de Organizações da Sociedade Civil em Municípios Baianos.** In: Curitiba, XXVIII ENANPAD, 2004. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1419. Acesso em: 10 jun. 2011.

FRANÇA, Genauto. **Associativismo, exclusão social e novas formas de organização – um exemplo de economia solidária na França: o caso das Régies de Quartier.** In: FISCHER, Tânia (org). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p. 298-313.

GATTI, Bernadete Angelina. **Políticas docentes no Brasil.** Brasília: UNESCO, 2011.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W.D. **Governar em Rede – O Novo Formato do Setor Público.** Brasília: Editora Unesp, 2006.

HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização: do fim dos territórios à multiterritorialidade.** 6.ed. Rio de Janeiro:Revista, 2011, p.4.

_____. **Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade. São Paulo**, 2005, Anais do X Encontro de Geógrafos da América Latina. USP. Disponível em: http://www.planificacion.geoamerica.org/textos/haesbaert_multi.pdf. Acesso em: 10 jan. 2012.

HEIDRICH, Gustavo.**Quem é o diretor escolar.** Nova Escola Edição especial. Gestão Escolar – Estudos e Pesquisas. São Paulo: Fundação Vitor Civita, 2012.

HOFFMANN, Jussara Maria Lerch. **Avaliar: respeitar primeiro, educar depois.** Porto Alegre: Mediação, 2008.

JANSEN, Felipe da Silva; HOFFMANN, Jussara; ESTEBAN, Maria Teresa. **Práticas avaliativas e aprendizagens significativas: em diferentes áreas do currículo.** Porto Alegre: Mediação, 2003.

KELLY, Albert V. **O currículo : teoria e prática.** 5.ed. São Paulo: Harbra,1981.

KOCH, Ingedore Vilaça (Org.).**Ler e Escrever: estratégias de produção textual.** 2.ed. – São Paulo: Contexto, 2010.

LERNER, Délia. **Ler e escrever na escola. O real, o possível e o necessário.**Porto Alegre: Artmed, 2002.

_____. **Liderança em gestão escolar: Série Cadernos de gestão.** 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos (Org.). **Educação Escolar: política, estrutura e organização.**São Paulo:Cortez, 2005.

LIMA, S.D.**Gestão Planejamento e Políticas Públicas.** Curitiba: ULBRA - ED. IBPEX, 2008.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Gestão Educacional, uma questão paradigmática.**Série Cadernos de Gestão. 7ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____.**Gestão escolar e formação de gestores.**Revista em aberto. Brasília: v.17. n 72 . fev/jun 2000.

_____. **Liderança nem sempre é exercida é promovida.**Revista gestão em Rede. nº 81, CONSED, out/2007.

MELO, Rubem Pinto de; SILVA NETO, José Moreira da. **Avaliação Qualificada de resultados: A Presença dos Conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência na Gestão do Plano Plurianual 2004/2007.** São Paulo: XXXIII ENANPAD, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10335. Acesso em: 20 jun. 2011.

MORETTO, Vasco. **Prova: um momento privilegiado de estudo, não um acerto de contas.** Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

MULTIRIO. **Múltiplas faces da avaliação.** Disponível em: http://multirio.rj.gov.br/multiplas-faces-da-avaliação. Acesso em: 21 out. 2012.

NASCIMENTO, E.R. **Gestão Pública: Tributação e Orçamento, Gestão Fiscal Responsável, Lei de Responsabilidade Fiscal, Tópicos em Contabilidade Pública, no Brasil de JK a Lula, Administração Financeira e Orçamentária, Finanças Públicas nos Três Níveis de Governo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

NOVÓA, António. **Os professores e a sua formação.** Lisboa: Publicações DOM QUIXOTE, 1992.

NÓVOA, António. **Professores imagens do futuro presente.** Lisboa: EDUCA, 2009.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 14.ed. São Paulo: Atlas,1999.

PAROLIN, I.C.H.; DAGOBERTO, I.P.J. **Sou Professor! A formação do professor formador.** Curitiba: Positivo, 2009.

PAUINA, Iracy. **Quem é o diretor escolar.** Nova Escola edição especial. Gestão Escolar – Estudos e Pesquisas. São Paulo: Fundação Vitor Civita, 2012.

PAULO, Luiz Fernando Arantes. **O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica.** Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, n.61, v.2, abr-jun 2010, p.171-187. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3607. Acesso em: 20 jun. 2011.

PIATÃ. **Secretaria Municipal de Educação. Memorial da Educação Municipal.** 2012.

PIAUÍ. **Universidade Federal.** Disponível em: www.ufpi.gov.br. Acesso em: 30 out. 2012.

PINHO, José Gomes de; SANTANA, Mercejane W. **O governo municipal no Brasil: construindo uma nova agenda política na década de 1990.** In: ?????

FISCHER, Tânia (Org). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação.** Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p. 275.

PRATES, A.M.Q., **Articulação Intergovernamental: O Caso dos Consórcios Públicos Intermunicipais no Brasil.** (dados incompletos) Projeto Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento Local. São Paulo: Instituto Cidadania, S/D.

RITE, Caio. **A formação do leitor literário em casa e na escola.** São Paulo: Biruta, 2009.

SAVIANI, Dermeval. **Regime de Colaboração e o Caminho para Organizar o Sistema Nacional de Educação.** Observatório da Educação. Jun., 2009. (dados incompletos)

SACRISTÁN. J.G. **Poderes instáveis em Educação.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

SALA **Ambiente Projeto Político Pedagógico e a Organização do Ensino.** Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc/file.php/1/coord_ped/sala_3/mod03_2unid_12_124.html>. Acesso em: 04 dez. 2012.

SOUZA, Marcionílio. **Projeto Mochila.** Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Desporto e Lazer. Departamento Pedagógico, 2009.

TERRITÓRIOS da Cidadania. **Portal da Cidadania.** Disponível em: http://www.territoriosdacidadania.gov.br/. Acesso em: 12 dez. 2012.

UNDIME. **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação: fundamentos, políticas e práticas.** Dezembro de 2008.

UNICAMP – Escola de Extensão. **Metodologia de diagnóstico de situações.** Campinas: Material do curso Gestão Estratégica Pública, 2005. Disponível em: http://www.preac.unicamp.br/.../txt_apoio_metd_diag_situacoes.pdf http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds_material/txt_apoio_metd_diag_situacoes.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2012, p. 53-70.

_____. **Onze passos do planejamento estratégico participativo.** Campinas: Material do curso Gestão Estratégica Pública, 2005. Disponível em: http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds_material/txt_apoio_marcos_silva.pdf. Acesso em: 10 jan. 2012, p. 01-21.

UNICEF. **Caminhos do Direito de Aprender: Boas práticas de 26 municípios que melhoraram a qualidade da educação.** Brasília, 2010.

VIEIRA, Reinaldo; BAGUES, Valéria. **Impactos da formação continuada de professores na aprendizagem dos alunos.** Candeias: Faculdade regional de Filosofia, Ciências e Letras de Candeias/PADMA, 2011

WEISZ, Telma. **O diálogo entre o ensino e a aprendizagem.** 2.ed. São Paulo: Ática, 2006.