



DESAFIOS COMPARTILHADOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Dezembro 2017

Dois estudos, um por tema e outro por município, relatando as práticas que os melhores IOEBs desenvolveram para solucionar os desafios compartilhados da educação brasileira.





DESAFIOS COMPARTILHADOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Parte 1: Práticas por Temas

Supervisão, metodologia e desenvolvimento dos instrumentos de coleta: Fabiana de Felício e Reynaldo Fernandes

Entrevistas: Charlotte B. G. Selber e Renata Bertagna

Relatório: Fabiana de Felício, Patrícia F Ravaioli e Charlotte Selber

Diagramação: Felipe Monteiro

Fotografia: Prefeitura de Sobral e Prefeitura de Guararema

Revisão: Ana Marina de Castro (CLP) e Flávia Bedicks (CLP)

REALIZAÇÃO



PESQUISA TÉCNICA



APOIO INSTITUCIONAL



APOIO



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	4
INTRODUÇÃO	5
Parte I. Melhores Práticas por temas.....	8
TEMA 1 – ATENDIMENTO	8
Faixa de 0 a 5 anos	8
Faixa de 6 a 14 anos.....	9
Faixa de 15 a 17 anos.....	11
CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS	12
ATENDIMENTO EM TEMPO INTEGRAL E JORNADA ESCOLAR.....	13
TEMA 2 – APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	15
TEMA 3 – FREQUÊNCIA E FLUXO ESCOLAR	23
TEMA 4 – GESTÃO DE PESSOAS.....	28
DIRETORES.....	28
PROFESSORES	31
TEMA 5 – GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS E FÍSICOS.....	37
TEMA 6 – COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES	43
TEMA 7 – RELAÇÃO COM A SOCIEDADE.....	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49

APRESENTAÇÃO

Em 2015, o Centro de Liderança Pública, em parceria com a Fundação Lemann, Instituto Natura, Fundação Roberto Marinho e Instituto Península, e com pesquisa técnica da METAS Sociais, criou o Índice de Oportunidades da Educação Brasileira (IOEB), que traz um novo olhar para a educação ir mais longe por focar nas oportunidades educacionais oferecidas pelos municípios brasileiros aos seus alunos.

O IOEB identifica quanto cada cidade ou estado contribui para o sucesso educacional dos indivíduos que lá vivem, oferecendo dados que analisam a qualidade do ecossistema da educação para crianças e jovens de uma determinada localidade. A pergunta que o IOEB se propõe a responder é: qual município e estado oferecem as melhores oportunidades de educação para os estudantes brasileiros? O IOEB inclui as crianças e adolescentes em idade escolar que deveriam estar na escola e não estão - responsabilizando, de forma inédita, municípios e estados por todas as crianças e adolescentes que vivem naquela localidade e não estão na escola.

Até hoje o sistema educacional tem uma peculiaridade que duas ou mais redes públicas coexistem em um mesmo território. Embora esta característica traga algumas vantagens, a experiência nos demonstra alguns problemas tais como a qualidade da oferta irregular ao longo da trajetória do aluno, o desalinhamento pedagógico entre as redes, a ineficiência no aproveitamento dos recursos públicos e a falta de compromisso das redes em assumirem a responsabilidade pelos 2.8 milhões de crianças fora da escola. Por isso, o IOEB traz um olhar global da educação do território, para que gestores públicos possam pensar a educação em sua integralidade e com todos os seus atores.

A partir dos resultados de 2017, criou-se o estudo "Desafios Compartilhados da Educação Brasileira", uma análise qualitativa que relata as práticas educacionais de 27 municípios brasileiros que estão entre os 100 melhores IOEBs. Este estudo, dividido em duas partes, uma por temas e outra por casos de municípios, visa inspirar secretários e gestores a criarem políticas públicas que melhorem as oportunidades educacionais das crianças e adolescentes de seu território. Embora alguns desafios sejam particulares para cada município, existem questões com as quais a maioria tem que lidar, entre elas a gestão de pessoas e de recursos financeiros, atendimento, frequência e fluxo escolar. Por isso, o objetivo deste estudo é fomentar a troca de experiências entre dirigentes municipais e de outras redes, e jogar luz sobre práticas que possam servir como caminhos para solucionar os desafios compartilhados da educação brasileira.

Esperamos que este estudo possa inspirar líderes públicos de todo o Brasil a chegarem mais longe, podendo entregar à sociedade brasileira e às crianças e adolescentes oportunidades educacionais melhores e mais equitativamente distribuídas em todo o Brasil.

Luana Tavares - Diretora Executiva do Centro de Liderança Pública

Ana Marina de Castro - Coordenadora de Mobilização do Centro de Liderança Pública

Flávia Belotti Bedicks - Analista de Mobilização do Centro de Liderança Pública

INTRODUÇÃO

Este estudo, organizado pelo Centro de Liderança Pública em parceria com a Fundação Roberto Marinho, Fundação Lemann e Instituto Natura, com apoio do Instituto Península e executado pela METAS Sociais, está baseado em 27 entrevistas realizadas com Secretários Municipais de Educação de municípios que estão entre os 100 melhores IOEBs do país. O objetivo principal é apresentar práticas utilizadas nos municípios que têm tido sucesso em oferecer oportunidades educacionais com a intenção que sejam inspirações para outros gestores educacionais na abordagem das questões que enfrentam em seus territórios.

Algumas dificuldades de cada localidade podem ser muito particulares, mas de modo geral todos os gestores lidam com questões como a necessidade de atingir ou manter a universalização da frequência à escola dos 4 aos 17 anos; como melhorar a formação do quadro de professores; a necessidade de elevar a aprendizagem e reduzir as taxas de reprovação; a melhor forma de monitorar essa evolução e como usar os resultados das avaliações; entre outros.

Muitas modalidades de colaboração entre gestores, sejam elas de mobilização local ou via organizações nacionais, como a Undime, apresentam resultados avaliados como positivos pelos gestores que delas participam porque, segundo eles, aumenta a rapidez e a eficácia das soluções adotadas quando empregam práticas já testadas e aprovadas por quem já enfrentou a mesma questão. Por outro lado, sabe-se que não existe uma forma única de abordar cada tema e algumas práticas podem funcionar melhor ou pior a depender de outros fatores encontrados em cada localidade.

Os benefícios do compartilhamento de boas práticas e a vantagem de se conhecer mais que uma prática para abordar cada tema motivaram este estudo e justificaram a metodologia adotada: entrevistar uma grande quantidade de gestores de redes municipais de educação, que estão entre as melhores no ranking do IOEB, conhecendo as práticas adotadas em diferentes tamanhos e localização de municípios, nos diversos temas relacionados à gestão educacional para, com isso, ajudar no compartilhamento de experiências e apresentar uma variedade de abordagens possíveis, quando elas existirem.

Para coleta dos dados foi utilizada a metodologia de entrevistas com Secretários de Educação de municípios entre as melhores oportunidades educacionais do país. Para a seleção de municípios foram adotados dois critérios mínimos: para ser incluído na pesquisa o município deveria estar (i) entre os 100 primeiros IOEBs, com variação do IOEB (2017/2015) positiva, ou (ii) entre os 2 primeiros IOEBs com variação do IOEB (2017/2015) positiva nas regiões que não foram representadas no critério (i), ou seja, CO e N. Como critérios adicionais, entre os selecionados no critério (i), foram

então priorizados os quinze primeiros colocados do ranking IOEB 2017 e os melhores em cada subindicador do IOEB (IDEB anos iniciais, IDEB anos finais, Matrícula Líquida no Ensino Médio, Atendimento na Educação Infantil, Formação de Professores, Experiência de Diretores e Jornada Escolar). Ao todo foram entrevistados 27 gestores educacionais, Secretários de Educação ou pessoas por eles indicadas (23 que atenderam ao critério (i) e 4 que atenderam ao critério (ii)).

Adicionalmente, foram entrevistados alguns gestores educacionais de municípios que estão colocados entre os últimos no ranking IOEB 2017 com o objetivo de saber se as práticas comuns entre os municípios com melhores oportunidades também acontecem com frequência entre aqueles com piores oportunidades. Esses casos não iriam compor o relatório, mas seriam importantes para desconsiderar tais práticas do estudo já que não seriam relevantes como boas referências e inspirações a serem compartilhadas. Inicialmente pretendia-se entrevistar 15 gestores de municípios entre últimos 50 do ranking do IOEB, entretanto, foi muito difícil contatar esses gestores e obter essa colaboração e apenas quatro foram entrevistados.

O estudo está apresentado em duas partes que são baseadas nas mesmas informações, como enfoques diferentes. Na Parte I estão apresentadas as informações obtidas nas entrevistas, analisadas por tema abordado nas conversas. Para cada tema faz-se uma análise geral de como o tema é abordado nos municípios entrevistados e então são citadas uma ou mais práticas que se destacaram, seja porque se mostraram inovadoras ou muito bem empregadas, seja por serem muito recorrentes entre os municípios que compõem o estudo. A Parte II contém todas as informações, no formato de casos, sendo um para cada município cujo Secretário de Educação foi entrevistado. De cada caso, constam alguns dados gerais do município, o IOEB de 2017 e subindicadores, e as informações coletadas na entrevista realizada com o Secretário Municipal de Educação ou a pessoa indicada por ele para participar.

É importante destacar que, por se tratar de um levantamento qualitativo, em que não é possível afirmar, por exemplo, que uma prática específica foi identificada como determinante de um melhor resultado, as duas partes do estudo são complementares. Ou seja, é útil conhecer as práticas mais comuns ou mais inovadoras de abordar determinado tema, encontrados na Parte I, mas também é relevante compreender como a abordagem em questão se relaciona com as demais ações naquele território, como abordado na Parte II. Sendo assim, uma "sugestão de uso" deste estudo é, ler a Parte I, e quando uma determinada prática parecer interessante ou útil, ler o respectivo estudo de caso na Parte II para conhecer melhor o caso do município que a adotou.

Destacamos a fundamental importância dos 31 gestores que disponibilizaram seu tempo e compartilharam seu conhecimento e suas informações com imensa generosidade, sem os quais este estudo de finalidade tão nobre não seria possível. Não importando em qual parte do ranking estavam colocados seus respectivos municípios, todos demonstraram grande dedicação ao trabalho que realizam e reconhecimento ao valor da participação nesta pesquisa.

Todo o grupo do IOEB agradece a contribuição das Secretarias de Educação participantes, nas pessoas dos entrevistados:

Francisco Herbert Lima Vasconcelos (Sobral/CE), Ana Jaqueline Mendes (Brejo Santo/CE), José Nilson Rodrigues (Frecheirinha/CE), Simone de Macedo Magalhães Moura (Novo Oriente/CE), Tony Thiago Souza Ferreira (Jijoca de Jericoacoara/CE), José Aguiar Neto (Reriutaba/CE), Ana Célia Matos da Silva Peixoto (Nova Olinda/CE), Maria do Socorro Araújo (Massapê/CE), Jásia Oliveira (Paratinga/BA), Jacqueline Moraes Porto (Itapebi/BA), Carmem Antunes Simões (Rio Verde/GO), Sheila Formiga (Pilar de Goiás/MS), Silvana Dias (Junqueirópolis/SP), Carlos Cesar Oliveira (Santa Albertina/SP), Leontina Maria dos Santos Ribeiro (Clementina/SP), Ricardo Ribeiro Bento (Populina/SP), Maria José Carneiro (Pereira Barreto/SP), Fernando Bitencourt (Santa Cruz do Rio Pardo/SP), Marinês Zarchta (Alpestre/RS), Márcio José Batista (Rio Branco/AC), Nazaré Lúcia Ferreira e Norma Ronildes Ferreira Gomes (Colares/PA), Maria Aparecida Alves Pereira Rezende (Nova Brasilândia D'Oeste/RO), Alessandra Cristina Moura Pinheiro (Ibirá/SP), Lenita Romano Bergamo (Taguaí/SP), Marli de Fatima Francisco (Santa Cruz das Palmeiras/SP), Sabrina Sartori Toledo Barbosa (Guiricema/MG), Tania Soares Terra (Piumhi/MG), Nilma Dias Costa e Silva (Taiobeiras/MG), Paulo Vitor da Silva (Três Pontas/MG), Clara Assumpção Eroles Freire Nunes (Guararema/MG), Ana Elizabete de Carvalho Pádua (São Sebastião do Paraíso/MG).

PARTE 1 - MELHORES PRÁTICAS POR TEMAS

TEMA 1 ATENDIMENTO

A taxa de atendimento das crianças e jovens de 4 a 14 anos nos municípios entrevistados é alta. Essa informação não surpreende, entretanto, porque o indicador nacional para a mesma faixa de idade é alto, sendo 90,5% para faixa de 4 e 5 e 97,7% para 6 a 14 anos, de acordo com dados de 2015 do IBGE. Problemas maiores estão na faixa de 0 a 3 anos e dos 15 a 17 anos.

FAIXA DE 0 A 5 ANOS

De acordo com a maior parte dos Secretários Municipais de Educação entrevistados (ou seus representantes), suas respectivas redes de ensino têm vagas para todos os interessados em vagas de creche, que atende as crianças de 0 a 3 anos. As demais famílias não têm interesse ou não gostariam que suas crianças pequenas fossem tão cedo para a escola. Em poucos casos foi relatada falta de vagas para crianças de 0 a 3 e de 4 a 5 anos (pré-escola), que já estão sendo ampliadas, em geral, com construção de novas escolas em parceria com as secretarias estaduais de educação ou com Ministério da Educação.

Também foi perguntado aos gestores sobre a natureza das instituições que ofertam o ensino gratuito, em especial no caso das creches em que é bastante frequente o uso dos convênios entre prefeitura e organizações privadas que recebem apoio técnico e financeiro para ofertar educação infantil gratuitamente, as chamadas escolas conveniadas. Curiosamente quase todos os municípios participantes declararam que apenas escolas públicas ofertam o ensino gratuito em seus territórios. Apenas dois dos 27 municípios tem escola conveniada, Santa Cruz das Palmeiras/SP, Junqueirópolis/SP, sendo que este tem apenas uma nesse sistema.

Foram destacadas no quadro abaixo algumas políticas específicas referentes ao tema de atendimento na educação infantil que ocorrem em Sobral, Novo Oriente e Reriutaba, os três do Estado do Ceará, e Alpestre, no Rio Grande do Sul.

ATENDIMENTO DE 0 A 3 ANOS: ALGUMAS PRÁTICAS RELATADAS POR SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

SOBRAL/CE

Os gestores de Sobral têm um controle surpreendente sobre o atendimento e a necessidade de vagas em cada etapa de ensino. De acordo com o secretário, a pré-escola está universalizada e o atendimento da creche é de 50%. Há inclusive uma integração com o sistema público de saúde e assistência social da região metropolitana (com aproximadamente 1,5 milhão de habitantes), que fornece dados sobre gestantes e famílias atendidas que possam vir a precisar de vaga na rede pública.

NOVO ORIENTE/CE E RERIUTABA/CE

Os municípios de Novo Oriente e Reriutaba contam com um programa do Governo Estadual do Ceará para atendimento das crianças que tenham de 0 até 3 anos de idade: o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Infantil (PADIN). O projeto fomenta uma expansão de vagas para crianças via construção de creches e criação de diálogos contínuos com as famílias por meio de encontros e de visitas de monitores em domicílio. Foi implementado em 36 municípios Cearenses e conta com visitas domiciliares, encontros coletivos e comunitários para acompanhar e orientar as mães, pais e cuidadores das crianças de 0 a 3 anos.

ALPESTRE/RS

O Programa Primeira Infância Melhor (PIM) da Secretaria de Educação de Alpestre tem início no período de gestação e atua por meio de visitas domiciliares em que os "voluntários" são treinados para estimular as crianças de até 3 anos de idade com jogos e outros tipos de atividades e fazer a verificação das condições socioeconômica e de saúde das famílias no domicílio. Dado que a primeira infância é um período de grande importância no desenvolvimento intelectual das crianças e por existir uma escassez de vagas nas creches locais, a Secretaria optou por implementar o PIM no município, garantindo que todas as crianças sejam acompanhadas pela Secretaria de Educação.

FAIXA DE 6 A 14 ANOS

Ainda que nessa faixa de 6 a 14 anos o atendimento escolar esteja universalizado, em alguns locais ainda há dificuldades de atender a todas as crianças, especialmente quando há dificuldades de deslocamento, caso de comunidades

isoladas e ribeirinhas. O município de Rio Branco/AC implementou um programa que visa ampliar o atendimento via deslocamento dos docentes até as comunidades afastadas, como apresentado abaixo. Também se destacam os casos de Clementina/SP e Nova Brasilândia D'Oeste/RO, que apesar de realidades tão diferentes, adotam um sistema muito parecido para reduzir o número de crianças fora da escola e que pode ser utilizado por qualquer município, utilizando profissionais ou dados do sistema público de saúde de forma integrada com o sistema educacional. Vários Secretários também reportam uma importante parceria com Conselho Tutelar e Ministério Público, que em geral é acionado após uma ou duas tentativas de contatar a família dos alunos que têm faltas seguidas e injustificadas que não tiveram sucesso.

ATENDIMENTO DE 6 A 14 ANOS: ALGUMAS PRÁTICAS RELATADAS POR SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

RIO BRANCO/AC

Levando-se em conta que o Acre é um estado com uma variedade de localizações rurais e de difícil acesso, em que a taxa de atendimento de 6 a 14 anos ainda é de 94,5%¹, o Governo do Estado, em parceria com a Fundação Roberto Marinho, criou o projeto "Asas da Florestania". O projeto é também utilizado pela Secretaria Municipal de Educação de Rio Branco e consiste em promover a fixação das crianças, dos jovens e dos adultos nos seus locais de origem, e que o ensino seja adequado às peculiaridades da realidade rural da Amazônia. Especificamente para as turmas dos anos iniciais do ensino fundamental, os professores se deslocam até as áreas mais distantes para dar as aulas, diminuindo o déficit de educação.

CLEMENTINA/SP

A Secretária de Educação municipal relata que possui facilidade em controlar o atendimento, pois a cidade é muito pequena e faz parceria com os agentes de saúde que reportam à Secretaria de Educação algumas informações a respeito das crianças atendidas, que são cruzadas com informações da rede municipal de ensino. Segundo ela, apenas uma criança (em idade escolar) não está matriculada devido a problemas graves de saúde.

NOVA BRASILÂNDIA D'OESTE/RO

Objetivando-se um controle mais rígido quanto ao atendimento escolar, a Secretaria faz um monitoramento sistemático das crianças fora da escola via dados divulgados pelo "Data SUS" e, segundo a Secretária de Educação de Nova Brasilândia D'Oeste, o município tem 95% das crianças atendidas de 6 a 14 anos e 80% de 4 a 5 anos.

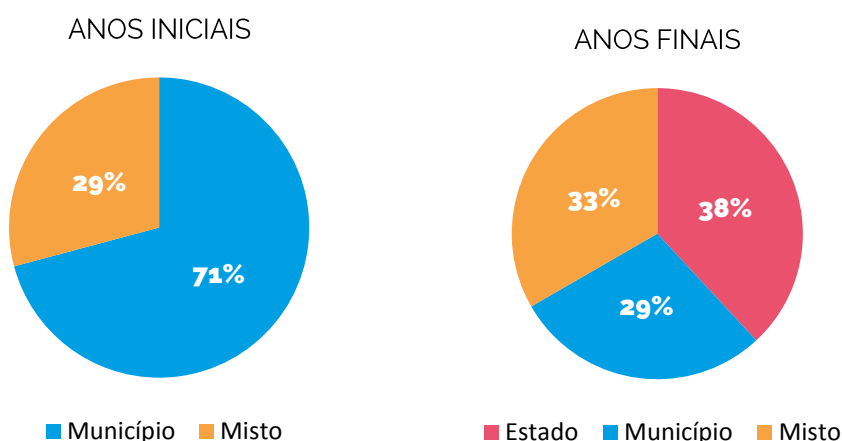
¹ Segundo dados do IBGE/PNAD de 2015.

FAIXA DE 15 A 17 ANOS

Apesar de a faixa etária dos 15 aos 17 anos ser a adequada para a frequência do ensino médio, nessa idade muitas vezes os jovens sequer concluíram o ensino fundamental e mantê-los na escola, seja no ensino fundamental, médio ou na educação de jovens e adultos ainda é um desafio na maior parte dos casos. É importante destacar que, em muitos dos municípios que compõem o estudo, as escolas de anos finais do ensino fundamental (6º ao 9º ano) têm gestão compartilhada ou exclusiva com a rede estadual, e no ensino médio, como em quase todos os municípios brasileiros, todas as escolas públicas são geridas pela rede estadual. Ainda assim, esse tema foi abordado com o Secretário local, pois partiu-se do princípio que a gestão municipal é corresponsável por garantir o atendimento de todas as crianças e jovens dos 4 aos 17 anos de seu território, tal qual a gestão estadual e a federal de educação. Em quase todos os casos, entretanto, o Secretário sabia responder apenas pelas práticas da rede municipal. A distribuição da oferta educacional entre as redes de ensino para os alunos de Ensino Fundamental, nos municípios entrevistados segue exposta no gráfico abaixo².

GRÁFICO 1

Estrutura de oferta do Ensino Fundamental nos municípios de melhores IOEB



Dados coletados durante as entrevistas. Elaboração própria.

Algumas práticas adotadas nas escolas municipais para combater abandono, reprovação e melhorar aprendizagem também podem ter efeito positivo sobre o atendimento, à medida que evitam a evasão escolar. Entre elas destacamos o acompanhamento da frequência dos alunos e o monitoramento das faltas. Elas acontecem em todas as redes municipais, segundo os gestores entrevistados, algumas mais outras menos rápidas, a partir da primeira falta não justificada. São utilizadas em todas as etapas de ensino das redes municipais e não apenas para a

idade de 15 a 17 anos, mas está sendo citada aqui porque também foi bastante mencionado pelos gestores que quanto mais velhos os alunos, maior a dificuldade de mantê-los na escola. Tais práticas estão descritas em quadro específico na seção do Tema 3: Frequência e Fluxo Escolar.

CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

Não existem dados populacionais a respeito da taxa de atendimento escolar de crianças com alguma deficiência, transtorno global de desenvolvimento e altas habilidades já que o IBGE não coleta essa informação e dessa maneira não é possível saber o percentual dessas crianças que está fora das escolas. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - Inep coleta via Censo Escolar informações sobre o tipo de atendimento recebem aquelas que estão nas escolas. Segundo dados do Inep tabulados pelo Observatório do PNE³, 82% das crianças com necessidades especiais são atendidas em classes comuns.

No caso dos municípios entrevistados neste estudo, que estão entre os que oferecem as melhores oportunidades educacionais no país, de acordo com o IOEB, 24 incluem todas as crianças com necessidades especiais em classes comuns. Mais que isso, de acordo com tabulação dos dados que foram coletados, 96% dos municípios entrevistados com bons IOEBs oferecem recursos complementares e oportunidades específicas às suas necessidades.

Entre os que investiram em uma infraestrutura adequada para atender as crianças e jovens com necessidades especiais – tanto adequação da estrutura física, como construção de salas com recursos multifuncionais, estão: Sobral/CE, Jijoca de Jericoacoara/CE, Reriutaba/CE, Massapê /CE, Rio Verde/GO, Junqueirópolis/SP, Santa Albertina/SP, Populina/SP, Pereira Barreto/SP, Ibirá/SP, Piumhi/MG, Taiobeiras/MG, Três Pontas/MG, Guararema/MG, São Sebastião do Paraíso/MG e Alpestre/RS.

Quase todos citaram o investimento em recursos humanos para esse atendimento (formação e contratação de funcionários para atender as demandas específicas dos alunos, como psicólogos, psicopedagogos, fonoaudiólogos etc). São eles: Sobral/CE, Brejo Santo/CE, Frecheirinha/CE, Novo Oriente/CE, Jijoca de Jericoacoara/CE, Reriutaba/CE, Massapê/CE, Rio Verde/GO, Junqueirópolis/SP, Santa Albertina/SP, Taguai/SP, Rio Branco/AC, Populina/SP, Pereira Barreto/SP, Santa Cruz do Rio Pardo/SP, Piumhi/MG, Três Pontas/MG, Guararema/MG, São Sebastião do Paraíso/MG e Alpestre/RS.

ATENDIMENTO DE CRIANÇAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS: ALGUMAS PRÁTICAS RELATADAS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

RIO VERDE/GO

Uma das preocupações constantes do município quanto à educação de Rio Verde é justamente a inclusão dos alunos com necessidades especiais, garantindo, inclusive, que exista acessibilidade em todas as escolas da rede. A Secretaria de

³ <http://www.observatoriodopne.org.br/metas-pne/4-educacao-especial-inclusiva/indicadores>

Educação possui um departamento exclusivo para cuidar de assuntos relacionados à inclusão, com profissionais capacitados para desenvolver tais funções – psicólogos, psicopedagogos e pedagogos especializados. Algumas escolas da rede contam inclusive com salas de Atendimento Educacional Especializado (AEE) para atender a demanda de alunos com deficiência mental, auditiva, física e outros casos especiais.

ALPESTRE/RS

As crianças e jovens com necessidades especiais são atendidas da rede, mas possuem o apoio de um profissional especializado e de uma sala montada com infraestrutura para atendê-los. Existe também um projeto em parceria com empresas locais que oferecem Equoterapia para os alunos com necessidades especiais⁴.

RIO BRANCO/AC

No Plano de Carreira, Cargos e Remuneração (PCCR) de Rio Branco foram incluídos seis cargos para educação especial em dois grupos (nível superior e médio), são eles: professor mediador, atendente e educacional especializado, além de professor de Linguagem Brasileira de Sinais (LIBRAS) e professor bilingue, cuidador pessoal e tradutor interprete. A criação destes cargos, juntamente com outras políticas que visam a inclusão dos alunos com necessidades especiais, trouxe um prêmio da UNESCO especificamente para o município em questão.

ATENDIMENTO EM TEMPO INTEGRAL E JORNADA ESCOLAR

O número de horas-aula diárias de cada turma, ou jornada escolar, é um dos insumos do IOEB, ou seja, análises estatísticas demonstraram que é um dos fatores mais importantes relacionados às oportunidades educacionais⁵. O Plano Nacional de Educação 2014-2024 também contempla uma meta nesse tema: alcançar 50% das escolas ofertando vagas em tempo integral e 25% das matrículas. Atualmente, entretanto, apenas 11,5% das matrículas das escolas públicas são de tempo integral⁶.

Poucas experiências, entretanto, foram citadas pelos gestores dos municípios com os melhores IOEBs que foram entrevistados. O Mais Educação foi a política mais citada e mostrou ser uma das principais estratégias nessas redes municipais quanto à ampliação da jornada escolar.

O programa, criado pelo Ministério da Educação em 2007, visa estimular que as escolas públicas ampliem o período escolar para, pelo menos, 7 horas diárias. Em

⁴ A Equoterapia é um método que utiliza o cavalo como método terapêutico para o desenvolvimento das crianças com necessidades especiais.

⁵ O benefício da expansão da jornada escolar é um tema bastante consolidado na literatura sobre boas práticas educacionais. Por exemplo, o relatório realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), que descreve os resultados alcançados em 2015 no Programa de Avaliação Internacional dos estudantes (PISA), afirma que, por exemplo, as escolas onde os estudantes passam mais horas por dia aprendendo após a escola – através de instruções adicionais, da realização de lição de casa ou até em estudo individualizado –, costumam ter resultados melhores em ciências.

⁶ De acordo com dados do Censo Escolar Inep/MEC de 2016.

Brejo Santo, por exemplo, a jornada escolar de grande parte das escolas do município é integral. Apenas a educação infantil ainda não funciona em período integral, o restante da rede municipal opera com jornada escolar estendida com apoio do Mais Educação.

Apesar de 77% dos municípios entrevistados possuírem jornada escolar estendida, os casos de atendimento em tempo integral são apenas, ou majoritariamente, para a educação infantil. Quando existem escolas com jornada estendida no período de contraturno, o programa geralmente é mantido com apoio do programa Mais Educação, mas há alguns casos que contam apenas com recursos da própria Secretaria Municipal de Educação.

São Sebastião do Paraíso/MG foi o único caso que declarou ter turmas de tempo integral em cada uma das escolas, o que, segundo o Secretário de Educação, representa 17% do total de alunos, mas gostariam de expandir a política.

Outro destaque neste tema é o caso de Brejo Santo que atribui parte da melhoria da educação no município ao ensino em tempo integral. De acordo com o Secretário de Educação do município, todos os alunos da rede municipal estão matriculados com essa jornada.



TEMA 2

APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Dos componentes do IOEB, a parcela que apresenta o maior peso é a de resultados e dentro dessa parcela o subindicador de maior peso é o valor adicionado do IDEB-anos iniciais, ou seja, o IDEB de 1º ao 5º ano, descontado o efeito do background familiar. Isso significa que mesmo quando falamos de oportunidades educacionais, que é uma visão mais ampla do que deveria ser oferecido às crianças e jovens em todos os territórios, além da aprendizagem, o indicador que reflete o resultado educacional ainda é o que tem a maior relevância. Portanto esse é o tema mais sensível aos gestores educacionais e também aos estudiosos do tema. Como elevar a aprendizagem é uma das principais questões para a qual sem dúvida a resposta não é única e tampouco simples. Quase todos os municípios participantes deste estudo têm IDEBs acima da média nacional e são boas fontes para compartilhar suas práticas nesse tema.

Os determinantes da aprendizagem mais citados entre os Secretários Municipais de Educação entrevistados foram: (i) formação de professores (que será abordado na seção de recursos humanos, mas não poderia deixar de ser mencionado aqui) e (ii) o uso da avaliação educacional para acompanhamento pedagógico e para monitoramento da aprendizagem (24 dos 27 entrevistados).

A formação de professores é citada como determinante por Sobral/CE, Brejo Santo/CE, Rio Branco/AC, Clementina/SP, Piumhi/MG. As avaliações e sua ampla utilização, incluindo o acompanhamento individual da aprendizagem, são destaque nos relatos de muitos dos gestores municipais entrevistados, como Frecheirinha/CE, Jijoca de Jericoacoara/CE, Junqueirópolis/SP, Santa Albertina/SP, Ibirá/SP, Guiricema/MG, Taiobeiras/MG, Piumhi/MG e Rio Branco/AC.

Além do amplo uso das avaliações de aprendizagem, um grupo de município utiliza atividades específicas, no turno normal ou no contraturno, para atender às crianças que apresentam dificuldades de aprendizagem. Avaliar e acompanhar a aprendizagem individual dos alunos com atividades extra foram citadas por Rio

Branco/AC, Sobral/CE, Novo Oriente/CE, Nova Olinda/CE, Massapê/CE, Frecheirinha/CE, Rio Verde/GO, São Sebastião do Paraíso/MG, Três Pontas/MG, Piumhi/MG, Taiobeiras/MG, Nova Brasilândia D'Oeste/RO, Clementina/SP, Populina/SP, Pereira Barreto/SP, Santa Cruz do Rio Pardo/SP, Guararema/SP, Clementina/SP, Ibirá/SP, Taguaí/SP e Alpestre/RS.

Também é interessante destacar alguns casos que desenvolvem planos de melhoria ou planos de ação para atingir as melhorias de aprendizagem e as metas definidas. Alguns deles estão citados no quadro abaixo.

A valorização da alfabetização é outra medida em prol da melhoria da aprendizagem que permeia muitos casos relatados pelos entrevistados. Vários Secretários dos municípios cearenses citaram a participação no Programa de Alfabetização na Idade Certa - PAIC e seja no Ceará, seja em outros estados, gestores citam a participação no Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa - PNAIC. Os professores recebem formação e materiais direcionados à alfabetização, avaliam a evolução do desenvolvimento dos alunos mais de uma vez por ano, reduzem tamanho das turmas de alfabetização, entre outras ações. O acompanhamento dos resultados do ProAlfa, em municípios de Minas Gerais, e da Avaliação Nacional de Alfabetização - ANA também foram muito citados entre os secretários. Entre os casos que citaram práticas especiais para aperfeiçoar o processo de alfabetização estão: Massapê/CE, Novo Oriente/CE; Reriutaba/CE, Paratinga/BA, Ibirá/SP, São Sebastião do Paraíso/SP e Taiobeiras/MG.

APRENDIZAGEM:

ALGUMAS PRÁTICAS RELATADAS POR SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

SOBRAL/CE

Além de ser a primeira colocada do Ranking do IOEB, a educação do município de Sobral é destaque de todas as avaliações de que participa. O atual Secretário de Educação destaca, entre os prováveis determinantes do sucesso educacional, três: (1) Avaliação externa com premiação para profissionais e para própria escola vinculados ao atingimento de metas; (2) Criação do Fundae⁷, fundo pelo qual são repassados recursos financeiros diretamente para escolas, variando por quantidade de alunos, que tem autonomia na gestão desses recursos, em geral utilizados para pequenos serviços, material pedagógico, e para honrar contas públicas; (3) Gestão de pessoas, em especial a seleção dos diretores e a criação da escola de formação de professores, que é uma organização social, com trabalho integrado aos resultados da rede, e que atua no nivelamento dos professores ingressantes, na formação continuada dos professores e no auxílio a casos específicos que venham a surgir.

Sobral tem um sistema modelo de avaliação. As escolas têm autonomia para organizar suas avaliações internas que são bimestrais. Além disso, toda a rede municipal realiza avaliações externas, definidas em Lei municipal, desde o 1º até o 9º ano do ensino fundamental, com formato e objetivo específicos a cada faixa de

⁷ FUNDAE é o Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola.

idade. No ensino fundamental elas são semestrais (meados de junho e meados de novembro), referentes ao conteúdo do semestre de Matemática e Língua portuguesa, com avaliação de leitura e produção de texto. Os alunos do 1º e 2º ano do ensino fundamental realizam também uma avaliação oral em que é gravada sua leitura a fim de se observar a capacidade de interpretação de cada criança.

O uso dos resultados das avaliações externas municipais é exaustivo, sendo analisado o nível, a evolução, sua relação com a média das escolas e com suas próprias metas, em todos os níveis - média por escola, por série, turma e especialmente por aluno. A Secretaria de Educação analisa os resultados com os diretores nos níveis mais agregados e cada diretor, juntamente com o coordenador pedagógico, apresentam e discutem os resultados até o nível dos alunos com os respectivos professores. Cada escola apresenta um plano de ação da escola para atender às fragilidades detectadas na avaliação, e sua execução é acompanhada pela Secretaria. Atendimento individualizado e até mesmo profissionais especializados podem ser solicitados. Quando necessário, o histórico de resultados nas avaliações externas de um aluno pode ser solicitado para todo o período em que esteve na rede municipal.

Os resultados da avaliação municipal são analisados primeiramente pela Secretaria de Educação, por meio de um órgão chamado Casa da Avaliação. São geradas planilhas eletrônicas, gráficos simples de barra e pizza, no nível de escola, turma e também para cada aluno. Os dados por escola e turma são discutidos entre Secretaria e diretores e coordenadores e estes levam os resultados, impressos e encadernados, para serem discutidos com seus professores inclusive no nível de aluno. Cada escola tem autonomia para definir sua estratégia de divulgação para alunos, familiares e comunidade escolar. Umas fazem reuniões com pais, apresentam para os pais a importância da participação dos alunos, e há até premiações para os melhores resultados. As escolas têm metas bem definidas, mas têm autonomia de definir as estratégias para atingi-las e, no caso de não atingirem, têm um acompanhamento especial da Secretaria, bem próximo à equipe gestora.

Outros indicadores como resultados da Prova Brasil, Ideb, Spaece e o IOEB também são analisados pela rede por permitirem comparações com outras redes. Porém, como são anuais ou bienais e para séries selecionadas, são menos importantes para a gestão pedagógica na rede.

Ainda que as avaliações estejam restritas à proficiência de Língua Portuguesa e Matemática, os gestores locais entendem que o domínio dessas duas áreas torna o aluno protagonista também nas demais disciplinas. Em parte, isso será testado este ano quando os jovens de 15 anos irão realizar o PISA for School⁸, que permite comparação internacional dos resultados de Leitura, Matemática e Ciências.

Apresentar excelentes resultados em todas as avaliações e outros prêmios, como olimpíadas de conhecimento, é importante para os gestores de Sobral que têm um grande respeito pela posição que ocupam, mas não é suficiente. Ser um dos melhores do Brasil, que tem um dos piores resultados do PISA⁹, segundo o

⁸ A avaliação será aplicada com apoio da Fundação Lemann.

⁹ PISA, que é a sigla em inglês para Programa Internacional de Avaliação de Estudantes é a avaliação trimestral promovido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a cada 3 anos, do qual participam jovens de 15 anos dos países membros da OCDE e alguns convidados como o Brasil.

Secretário de Educação, ainda é preocupante e não podem se acomodar. Por isso o município tem investido em reformulação do currículo. Está sendo concluída a construção de novos currículos de Língua Portuguesa e Matemática e já dando início ao novo currículo de Ciências, todos baseados nos melhores modelos internacionais.

BREJO SANTO/CE

O município de Brejo Santo é o quarto melhor município do Brasil em termos de IOEB e como principal determinante de sucesso pode-se destacar a formação continuada dos professores. Esta última é oferecida pela Secretaria do município mensalmente para os docentes por área de conhecimento e série, com o intuito de melhorar a capacitação do professor em termos pedagógicos. Existem parcerias da Secretaria de Educação do município com Universidades Estaduais e Municipais para garantir que a formação dos professores atinja o nível de excelência esperado. Segundo a atual Secretária de Educação, a valorização e capacitação contínua dos professores garante que uma educação de qualidade seja alcançada no município, e para verificar esse resultado, os alunos são monitorados constantemente.

Outras estratégias também foram destacadas como impulsionadoras da aprendizagem dos alunos, são elas: ensino em tempo integral e conscientização da família acerca da importância do estudo para a vida das crianças e jovens.

NOVO ORIENTE/CE

Segundo a Secretária de Educação, o sistema de avaliação de aprendizagem é bem estruturado e ocorre sistematicamente em três momentos do tempo diferentes, são eles: avaliação do estado a cada semestre, avaliações bimestrais da Secretaria Municipal de Educação e as avaliações internas, que ocorrem todos os meses dentro de cada escola. Os relatórios de resultados dessas avaliações incluem o desempenho dos alunos, evolução das séries, da escola e do município como um todo, podendo classificá-los como "adequado", "intermediário", "crítico" e "muito crítico".

Ao analisar os resultados alcançados, o município elabora um plano de ação para cada escola com estratégias para melhoria personalizadas. Estas estratégias levam em conta não só as dificuldades encontradas por cada instituição para o cumprimento das metas anteriormente traçadas, mas também a harmonia de conteúdos lecionados pela rede municipal.

A divulgação dos resultados alcançados ocorre em reuniões dentro da escola para toda a comunidade escolar. Para os pais dos estudantes, em específico, os resultados são consolidados e apresenta-se um panorama geral da educação. A comparação dos resultados alcançados é feita internamente (evolução histórica do próprio município) e externamente, comparando os resultados com outras redes municipais próximas e com o mesmo perfil.

RIO BRANCO/AC

A Secretaria de Educação de Rio Branco priorizou nos últimos anos os investimentos para a formação dos professores. Em 2009 foi implementada uma avaliação diagnóstica de aprendizagem dos alunos – o Programa de Avaliação de Aprendizagem dos Alunos (PROA). O PROA tem como objetivo principal identificar a evolução dos alunos, bem como as maiores dificuldades enfrentadas pela turma. Essa avaliação diagnóstica ocorre três vezes ao ano: no início do ano escolar, no meio e no final. A partir dos resultados encontrados pelo PROA é possível definir ações de formação e acompanhamento na rede municipal que possam favorecer a aprendizagem de todos os alunos. Ao combinar o programa de formação dos professores com a avaliação dos alunos é possível otimizar de maneira consistente a aprendizagem dos alunos.

Outra ação utilizada pela Secretaria de Educação de Rio Branco desenvolve as habilidades socioemocionais dos estudantes e educadores da rede. O Projeto “Liga pela Paz” atua para que os indivíduos envolvidos consigam reconhecer suas emoções e regulá-las de modo a melhorar a convivência e reduzir a violência na escola e na família.

RIO VERDE/GO

A melhoria contínua nos indicadores de aprendizagem dos alunos é atualmente um dos principais objetivos do município de Rio Verde. Para tanto a Secretaria de Educação monitora a aprendizagem dos alunos via diagnóstico individual, em que os professores organizam o portfólio desses estudantes – compilando todos os dados existentes – e compartilham a evolução com a Secretaria. A Secretaria, por sua vez, faz visitas presenciais em todas as escolas do município a cada dois meses para acompanhamento e implementação de estratégias para evolução daqueles que estão momentaneamente com mais dificuldades. As escolas proporcionam uma estrutura que possibilita que os estudantes se desenvolvam, uma vez que é disponibilizado reforço paralelo, professores e orientadores que atendam no contra turno e atendimento especializado para as crianças com necessidades especiais.

O IDEB é o principal indicador que norteia o plano de ação da Secretaria em busca da qualidade de ensino, e para isso é monitorado sistematicamente pela Secretaria e pelas escolas do município. Quando os resultados do IDEB são disponibilizados, a Secretaria de Educação constrói um gráfico com a evolução do indicador e seus descritores para análise interna. Os problemas relacionados aos descritores são levados para as escolas de forma pontual, traçando um plano de ação com metas e ações concretas para melhoria do indicador como um todo. A decisão quanto à divulgação dos resultados cabe à escola e não a Secretaria.

ALPESTRE/RS

As avaliações para monitoramento da aprendizagem ocorrem trimestralmente em Alpestre, por meio de provas tradicionais, aplicadas pelos próprios professores. Diretores e coordenadores das escolas se reúnem com os pais para divulgar os resultados das avaliações e apresentar as estratégias de melhoria, como o oferecimento de aulas de reforço para aqueles alunos com maiores dificuldades de desenvolvimento.

As escolas da rede municipal contam ainda com aulas no contraturno oferecidas no âmbito do Programa Mais Educação, promovido pelo Ministério da Educação, e uma variedade de atividades extracurriculares que não só ajudam na aprendizagem, mas também entretêm as crianças, por exemplo, oficinas, coral, dança, circo, música e atividades esportivas.

PEREIRA BARRETO/SP

Com o objetivo de garantir a aprendizagem dos alunos, uma série de ações foram incorporadas pelas escolas da rede municipal de Pereira Barreto, são elas: número reduzido de aluno nas classes de alfabetização, projeto de recuperação no contraturno, em que são realizadas várias ações, com tipos de atividades diferentes e atendimento individualizado, a fim de nivelar as crianças, trabalho este que é contínuo, principalmente para os 3º, 4º e 5º anos, e Atendimento Educacional Especializado (AEE) para os alunos com necessidades especiais.

O monitoramento do desempenho dos alunos ocorre principalmente dentro das escolas, com avaliações bimestrais para monitorar a aprendizagem dos alunos individualmente.

Além do monitoramento da aprendizagem dos alunos feito dentro das escolas, a Secretaria de Educação de Pereira Barreto também acompanha indicadores externos, como: IDEB, ANA, Prova Brasil, IOEB e o indicador municipal¹⁰. Quando algum resultado de avaliações externas é disponibilizado, os indicadores são divulgados no site da Secretaria do município. A divulgação desses indicadores é entendida como um momento decisivo dentro do planejamento da Secretaria, os gestores sempre trabalham com eles para garantir que os profissionais da rede estejam motivados.

Ao analisar os resultados, é dado destaque às habilidades em que tiveram baixo desempenho e medidas específicas são tomadas para atuar em cada dificuldade. Quando o resultado geral apresentado é abaixo do esperado em alguma escola, cursos de formação continuada são oferecidos para toda a equipe. Entretanto, quando o resultado alcançado é positivo, a Secretaria oferece um momento de celebração conjunta para a equipe, como um jantar de comemoração.

SANTA CRUZ DO RIO PARDO/SP

Várias práticas são utilizadas para monitorar e impulsionar a aprendizagem dos alunos nas escolas da rede municipal, são elas: avaliações bimestrais, simulados quinzenais para tratar os desvios de aprendizagem, avaliação do desempenho por descritores das matrizes de avaliação (por alunos, séries e escola) e premiação para os melhores alunos (a Secretaria premia os 40 melhores alunos de cada escola com uma viagem).

O Secretário de Educação de Santa Cruz do Rio Pardo destaca que não é apenas por meio do desempenho dos alunos que as escolas monitoram a evolução da aprendizagem. É prática comum no município comparar as turmas para entender, por exemplo, se a falha está no aluno ou professor. Se a deficiência for do professor, cursos de capacitação são oferecidos. Caso a dificuldade seja na aprendizagem do aluno, as escolas oferecem complementações pedagógicas no contraturno via programa Mais Educação, promovido pelo Ministério da Educação.

PIUMHI/MG

A Secretaria de Piumhi acompanha a divulgação de todos os indicadores externos de desempenho escolar disponíveis, como Prova Brasil, ANA (promovidas pelo Ministério da Educação), Proalfa e Proeb (promovidas pela Secretaria Estadual de Educação). Dentro das escolas o acompanhamento ocorre continuamente em sala de aula e por meio de avaliações formais a cada dois meses. Esse conjunto de dados sobre desempenho é compilado e analisado pela equipe gestora, juntamente com a Secretaria. Com esses dados em mãos, desenvolvem-se as estratégias para que a aprendizagem dos alunos seja cada vez melhor, segundo a Secretária de Educação.

Os indicadores alcançados pela rede não são resultado de um fator isolado, mas sim da soma de várias estratégias diferentes, conforme explica a Secretária. As principais ações que geraram melhoria contínua na aprendizagem foram: diminuição das taxas de reprovação, acompanhamento constante da aprendizagem do aluno, formação dos professores e materiais didáticos de qualidade.

GUARAREMA/SP

O monitoramento da aprendizagem dos alunos em Guararema é realizado por meio de vários instrumentos de avaliação, são eles: provas objetivas, redações, provas discursivas, prova oral e trabalhos em grupo. A rede municipal faz simulados além daqueles disponibilizados pelo sistema privado de ensino que contratam, pois estes não são específicos para avaliações nacionais, (IDEB, Prova Brasil e ANA). O resultado de cada uma das avaliações é disponibilizado para as orientadoras que analisam nos gráficos em quais disciplinas os alunos possuem maiores dificuldades.

Os alunos que demonstram dificuldades na aprendizagem possuem o acompanhamento das 'Auxiliares de Vida Escolar' dentro da sala de aula. Além disso,

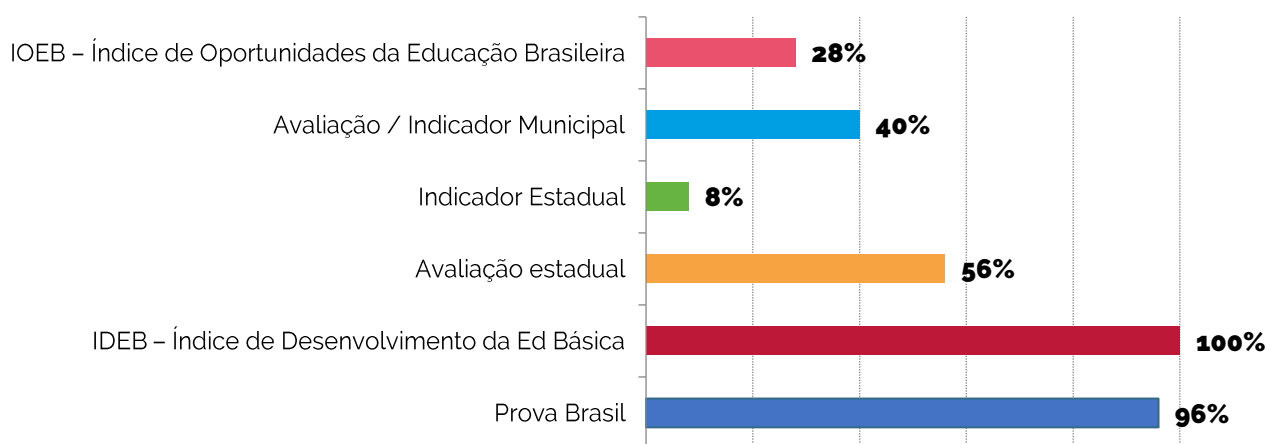
os professores também recebem treinamento de psicopedagogas que orientam quanto à melhor abordagem para ensinar as turmas que apresentam dificuldades específicas.

A Secretaria de Educação de Guararema acompanha os resultados de indicadores internos e resultados de avaliações e indicadores externos e faz a comparação da evolução dos índices apresentados entre escolas da rede e até com outros municípios da região. Quando os indicadores estaduais ou nacionais são divulgados, a Secretaria costuma apresentar os resultados alcançados no jornal local, site da prefeitura e nas redes sociais.

As escolas da rede municipal de Guararema contratam um sistema privado de ensino. Segundo o Secretário, o método adotado estimula a competição entre os alunos, de forma saudável, gerando um aumento da autoestima dos alunos e um maior envolvimento dos estudantes nas atividades extracurriculares oferecidas pela rede, como projetos de saúde bucal e reciclagem.

O gráfico abaixo quantifica quais os indicadores de desempenho, baseados em avaliação externa, que os municípios entrevistados costumam acompanhar. É importante evidenciar que todos os municípios acompanham a evolução de seu desempenho pelo IDEB e grande parte também utiliza a Prova Brasil como parâmetro de acompanhamento da aprendizagem.

GRÁFICO 2
Indicadores De Avaliação Externa (Em % De Municípios Entrevistados)



Dados coletados durante as entrevistas. Elaboração própria.



TEMA 3

FREQUÊNCIA E FLUXO ESCOLAR

Todos os temas abordados neste relatório compõem boa parte das questões de rotina da educação básica e, portanto, estão relacionados entre si. O acompanhamento da frequência à escola e às práticas relacionadas ao fluxo escolar (progresso dos estudantes ao longo das séries – taxas de promoção, repetência e evasão escolar, distorção idade-série e tempo de conclusão das etapas de ensino), por exemplo, diretamente ligadas à aprendizagem e o atendimento escolar, seja no curto prazo – crianças que não aprendem, muitas vezes abandonam a escola pela expectativa da reprovação e podem ficar desestimuladas a voltar no ano seguinte, por exemplo – seja no longo prazo – a baixa aprendizagem e as reprovações acumuladas levam a uma alta distorção idade-série dos jovens a partir dos 14 ou 15 anos, e acabam por evadir da escola antes que concluam o ensino médio.

No que diz respeito ao IOEB, dificuldades com o fluxo escolar podem implicar especialmente o subindicador de Matrícula Líquida no Ensino Médio, que representa o percentual de jovens de 15 a 17 anos que estão no matriculados no ensino médio (etapa adequada à idade), e ainda é um desafio para muitos municípios.

A prática mais citada entre os entrevistados em prol da melhoria do fluxo escolar foi a de monitoramento da aprendizagem e reforço escolar, em aula ou em período de contraturno, como forma de elevar a aprendizagem e reduzir a reprovação. Ao todo 20 dos 27 entrevistados citaram esse tipo de prática, algumas inclusive já foram citados na seção do Tema 2. Aprendizagem, Monitoramento e Avaliação. Entre os que citaram esse acompanhamento individualizado especificamente como prática voltada à melhora no fluxo escolar estão: Frecheirinha/CE, Novo Oriente/CE, Nova Olinda/CE, Rio Branco/AC, Clementina/SP, Populina/SP, Pereira Barreto/SP, Ibirá/MG, Piumhi/MG, Taiobeiras/MG, Santa Cruz do Rio Pardo/MG, São Sebastião do Paraíso/MG.

A organização em sistema de ciclos, em contraposição ao de séries, em que, de modo geral, há reprovação ao final do ciclo foi citada por alguns municípios, em especial para o equivalente ao 1º ao 3º ano (ciclo de alfabetização), mas também para 4º e 5º anos e 6º ao 9º ano. Os Secretários que relatam essa prática referem-se aos seguintes municípios: Rio Verde/GO, Junqueirópolis/SP, Pereira Barreto/SP, Nova Brasilândia/CE, Ibirá/MG e Piumhi/MG.

FLUXO ESCOLAR: ALGUMAS PRÁTICAS RELATADAS POR SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

PIUMHI/MG

As escolas da rede municipal de Piumhi trabalham com progressão continuada para os alunos dos anos iniciais do ensino fundamental, dividindo a etapa de ensino em dois ciclos: do 1º até 3º ano e 4º e 5º anos. Ou seja, só há reprovação de alunos na última série do ciclo. Ao longo dos ciclos, alunos que apresentarem maiores dificuldades e não atingirem o desempenho esperado em uma determinada disciplina serão encaminhados para o reforço durante o contraturno, além do acompanhamento em classe.

A progressão continuada faz parte de um projeto criado pela Secretaria para diminuir a distorção idade-série na rede. O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) pretende aliviar as dificuldades e defasagens de aprendizagem dos alunos via controle frequente da aprendizagem, diminuição da taxa de reprovação e oferta de atividades que vão além da sala de aula regular.

NOVA BRASILÂNDIA D'OESTE/RO

A diminuição da distorção idade-série é uma preocupação constante para a Secretaria de Educação de Nova Brasilândia D'Oeste. Existem dois projetos em vigor no município que visam a redução das reprovações, são eles: o projeto de Progressão Parcial – instituído pelo governo estadual, e o programa Acelera - em parceria com o Instituto Ayrton Senna.

Segundo a Secretária de Educação, o programa Progressão Parcial permite que os alunos que não alcançaram o desempenho desejado em até três disciplinas possam avançar para a próxima série. Nesses casos é necessário que os estudantes, com auxílio de professores especializados, se dediquem para sanar as dificuldades acumuladas durante os períodos de contraturnos.

De acordo com informações no site do Instituto Ayrton Senna, o projeto Acelera Brasil consiste em garantir a aceleração da aprendizagem para estudantes do ensino fundamental com dois ou mais anos de atraso escolar, diminuindo a distorção idade-série.

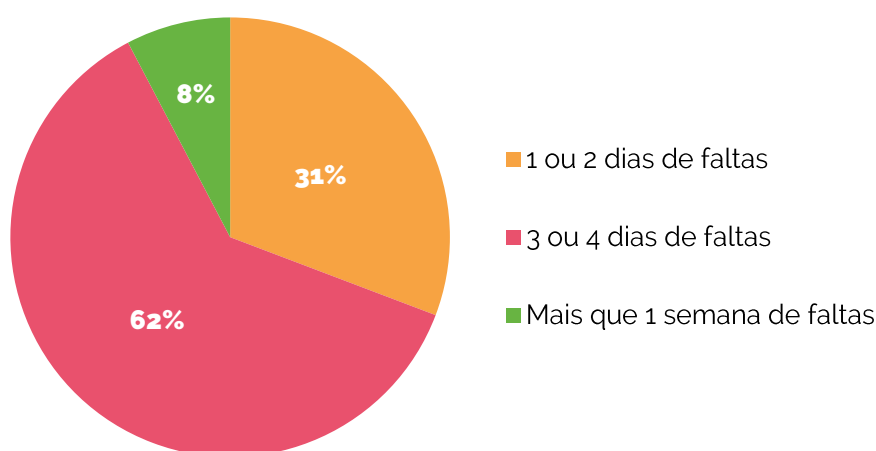
SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO/MG

A prioridade da Secretaria de Educação de São Sebastião do Paraíso é garantir o aprendizado dos alunos e considerar fundamental o acompanhamento sistemático de resultados. Para isso, aplicam avaliações bimestrais dentro das escolas.

Quando os resultados dessas avaliações internas são disponibilizados, a Secretaria atua via assessoria pedagógica. Uma funcionária específica e capacitada da Secretaria fica responsável por analisar os resultados alcançados pelas escolas, elaborar uma planilha de desempenho individual dos alunos e verificar as maiores dificuldades de cada um. Quando necessário, cabe à assessora pedagógica propor também um reforço para os alunos que necessitem um acompanhamento mais específico ou mesmo acompanhar de perto, juntamente com as coordenadoras pedagógicas e professores, as turmas que apresentem desempenho muito abaixo do esperado. Quando, mesmo com o acompanhamento específico e sistemático, um aluno não alcança o resultado esperado, a escola repassa esse caso para o conselho escolar, que verifica se o aluno é capaz ou não de seguir com os conteúdos pedagógicos da série seguinte. Caso o conselho entenda que ele ainda não desenvolveu o necessário, ele é reprovado.

Como também foi citado no Tema 1. Atendimento, muitos municípios cujos Secretários foram entrevistados citaram práticas de acompanhamento de frequência que visa reduzir as faltas injustificadas e, com isso, combater o abandono, reprovação e melhorar a aprendizagem. O Gráfico 3 apresenta a estatística dessa informação para as 27 entrevistas realizadas.

GRÁFICO 3
"Busca Ativa" Dos Alunos Com Problemas De Frequência Escolar (Em Porcentagem De Municípios Entrevistados)



Dados coletados durante as entrevistas. Elaboração própria.

Muitos municípios relatam essa prática, mas alguns podem ser considerados como tendo aprimorado a estratégia, agindo logo na primeira falta não justificada. Trata-se de um acompanhamento individual que representa uma preocupação com cada criança, como em Novo Oriente/CE, Frecheirinha/CE e Santa Cruz do Rio Pardo/SP. O Secretário de Sobral/CE, que também adota essa ação rápida,

menção que é importante que seja feita uma visita à casa da criança para que o representante da escola veja a criança e o ambiente em que está. Nos municípios de Nova Olinda/CE e Nova Brasilândia D'Oeste/CE esse acompanhamento também é feito com a diferença de que frequência é monitorada via sistema informatizado e em Frecheirinha/CE isso é feito via aplicativo. Aqueles gestores comentam ainda que os alunos que apresentam faltas seguidas recebem um acompanhamento pedagógico especializado para garantir que consigam assimilar o conteúdo que não foi visto em sala, como nos municípios de Ibirá/MG e Alpestre/RS. E nos casos em que as faltas são injustificadas e a escola e a Secretaria de Educação não têm sucesso na tentativa de o aluno voltar a frequentar às aulas, muitos solicitam ação do Conselho Tutelar e do Ministério Público.

Outras políticas específicas para redução da distorção idade-série, combate à reprovação e abandono também foram mencionadas por Alpestre/RS e Três Pontas/MG e podem ser encontradas em seus respectivos casos na Parte II deste estudo.

BUSCA ATIVA DOS ALUNOS FALTOSOS: ALGUMAS PRÁTICAS RELATADAS POR SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

BREJO SANTO/CE

Brejo Santo preza a aproximação entre a escola e a família. Quando existe um problema com falta de aluno, os pedagogos acionam a família imediatamente por telefone ou mesmo por meio de visitas domiciliares para entender o que aconteceu com o estudante. Segundo a Secretária, o diálogo entre a escola e a família é bastante frequente em todas as instituições do município. A questão de frequência dos alunos não se mostra um problema atualmente e é abordada de forma preventiva por toda a comunidade escolar.

FRECHEIRINHA/CE

O programa da "Busca Ativa" é o responsável pela diminuição e controle eficaz da frequência dos alunos de Frecheirinha e recebeu premiação nacional por seus resultados. Em 2014, a Secretaria de Educação detectou que existia um problema de processo no monitoramento da frequência dos alunos. As informações sobre assiduidade dos estudantes chegavam para a secretária só no final do mês e era tarde demais para se tomar atitudes eficazes. Foi implantado, então, um sistema de monitoramento de frequência escolar em tempo real, onde as escolas têm uma hora - após o início das aulas - para fazer o relatório sobre frequência dos alunos e encaminhar para a Secretaria via aplicativo. Com essas informações em tempo real, é possível monitorar de forma eficaz a frequência.

Quando existe uma falta não justificada de um aluno, um representante da Secretaria visita a casa do estudante para entender o ocorrido. Quando existirem

duas faltas não justificadas, um membro da equipe do Conselho Tutelar acompanha essas visitas. Com três faltas o pai do aluno é convocado na escola para justificar tais faltas e, a partir de quatro faltas, os pais dos estudantes são obrigados a comunicarem e justificarem tais faltas para o Ministério Público.

O mais interessante, segundo o Secretário, é observar que a comunidade está envolvida ativamente na questão de faltas e evasão escolar. Todos sabem e respeitam essa questão: "se tiver um aluno num posto de gasolina, numa lan house em horário escolar, eles ligam para a gente [Secretaria de Educação] para comunicar", afirma o Secretário da Educação.

NOVA OLINDA/CE

A frequência dos alunos é monitorada por meio do diário de classe informatizado. Por ser um sistema eletrônico, as informações são repassadas para a Secretaria de Educação constantemente. Os funcionários da Secretaria da rede municipal monitoram essas informações constantemente. Quando um aluno falta na escola, a Secretaria de Educação entra em contato com a família imediatamente – por telefone ou até pessoalmente – para entender o motivo da ausência e para destacar a importância de o aluno estar sempre em sala de aula.

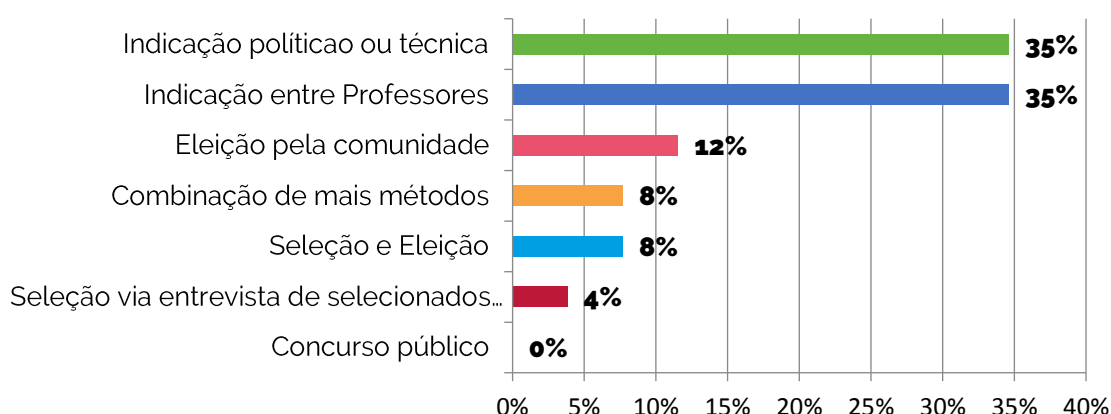
TEMA 4

GESTÃO DE PESSOAS

DIRETORES

Nas entrevistas com os gestores municipais de educação de 27 dos 100 municípios com melhores IOEBs foram feitas algumas perguntas relativas a escolha, contratação e desligamento dos diretores de escola. Os métodos mais comuns utilizados para escolha de diretores é a indicação entre professores efetivos e a indicação livre (técnica ou política). Entre os que escolhem dentre os professores, as práticas variam em termos de critérios adicionais exigidos para que o professor seja elegível. Em alguns desses casos é exigida uma formação específica em gestão, em outros um tempo mínimo na carreira de professor e há alguns em que é necessária uma indicação via equipe gestora da escola em que atua. Outras formas de escolha, como eleição e combinações de métodos também são citados, conforme apresentado no Gráfico 5.

GRÁFICO 5
Métodos De Seleção De Diretores (Por % De Municípios Entrevistados)



Dados coletados durante as entrevistas. Elaboração própria.

Já a forma de contratação dos diretores, invariavelmente trata-se de cargos de confiança, o que permite a troca do gestor escolar quando necessário. Por outro lado, esse tipo de contratação pode reduzir o tempo médio de experiência do profissional na função e principalmente em uma mesma escola, o que significa um efeito negativo em termos de oportunidades educacionais, conforme apurado pela metodologia empregada no IOEB, quanto em evidências encontradas por outros estudos. Exceto nos casos em que há eleição, e, portanto, há um mandato de 2 ou 4 anos, é comum que os diretores das redes entrevistadas permaneçam em seus cargos até a troca do prefeito. Algumas exceções, em que não há uma relação direta entre mandato do prefeito e a troca dos diretores foi relatada por Sobral/CE, Brejo Santo/CE, Santa Cruz das Palmeiras/SP, Guararema/SP, Ibirá/SP e Pereira Barreto/SP.

Quanto à remuneração, além dos vencimentos como cargo de confiança, alguns municípios oferecem alguns tipos de gratificações ou bônus para os gestores escolares. Alguns oferecem um benefício financeiro proporcional ao tamanho da escola em que atuam, como em Três Pontas/MG, São Sebastião do Paraíso/MG, Jijoca de Jericoacoara/CE, Reriutaba/CE, Rio Verde/GO. Também foi perguntado se havia incentivo financeiro para que diretores assumissem escolas de áreas vulneráveis. Em Piumhi/MG, Pereira Barreto/SP, Frecheirinha/CE, Jijoca de Jericoacoara/CE, Nova Olinda/CE diretores, professores e demais funcionários recebem uma gratificação por trabalhar em áreas afastadas ou em escolas rurais do município.

GESTÃO DE PESSOAS – DIRETORES: ALGUMAS PRÁTICAS RELATADAS PELOS ENTREVISTADOS

SOBRAL/CE

Os diretores das escolas de Sobral são selecionados por meio de um processo seletivo que contempla 5 fases: prova escrita, entrevista, prova de títulos, curso de formação de diretores para traçar perfil e avaliação psicológica. Os aprovados compõem um banco de diretores. Os chamados para assumir uma escola são contratados em cargos comissionados. A alocação dos diretores nas escolas é feita de acordo com o perfil de cada profissional e da escola que precisa de diretor. A cada ciclo de 4 anos algumas escolas podem ter seus diretores trocados entre si. Não é uma mudança obrigatória, mas pode ocorrer para promover a troca de experiência, evitar a acomodação ou conciliar as necessidades das escolas e interesses dos profissionais envolvidos. Em média, as escolas permanecem com seus diretores por cerca de 6 ou 8 anos.

BREJO SANTO/CE

Os diretores da rede municipal de Brejo Santo são selecionados entre os docentes concursados, de acordo com o perfil, seu desempenho anterior como professor e a adequação de seu currículo à função a ser ocupada. Professores contratados em caráter temporário, não são elegíveis ao cargo de diretor. Entre os critérios utilizados para preencher o cargo de diretor, além de considerar habilidades e competências específicas, está a exigência de que o candidato tenha realizado pelo menos um curso sobre gestão escolar.

A carreira dos diretores é baseada no tamanho da escola, ou seja, o diretor no começo da carreira começa em escolas menores e vai sendo transferido para escolas com maiores números de matrículas, à medida da necessidade. Uma vez que os resultados encontrados são satisfatórios, a prática comum em Brejo Santo é manter os diretores em seus cargos e escolas para que os objetivos de longo prazo sejam atingidos. Entretanto, pequenas mudanças na direção das escolas são inevitáveis – aposentadoria e desligamento, por exemplo – e garantem que os profissionais possam enfrentar novos desafios e entender outras realidades.

A Secretaria da educação do município oferece bastante apoio para que as escolas consigam atingir suas metas e objetivos preestabelecidos, mas cobra resultados. Caso um diretor apresente consecutivamente resultados ruins, é possível que seja afastado do cargo.

FRECHEIRINHA/CE

A principal exigência para que um profissional possa se tornar diretor da rede municipal de Frecheirinha é que seja professor. Sendo professor da rede, a indicação para o cargo é uma definição baseada em critérios como formação (por exemplo, curso de gestão escolar) e perfil (como experiência profissional e outras habilidades).

Quando a escola de um determinado diretor fica muito distante do centro da cidade, o carro da Secretaria o leva até a escola. Existe, também, um sistema de “bonificação” por deslocamento e um valor é pago para os gestores por quilometragem percorrida para chegar à escola.

Apesar de todo o apoio para os diretores, existe uma cobrança muito grande para que as metas e objetivos traçados pela Secretaria sejam alcançados. Se os resultados apresentados por um determinado diretor não foram satisfatórios, é dado suporte para a melhoria. Existe também um sistema de colaboração entre diretores, onde os gestores que apresentarem bons resultados podem auxiliar aqueles que não conseguem melhorar por conta própria. Se não houver evolução, o gestor perde o cargo.

O tempo médio de atuação de um diretor em Frecheirinha é de quatro anos, renováveis se houver necessidade. A troca de gestores é incentivada para motivar os profissionais e garantir que eles enfrentem novos desafios em suas carreiras.

RIO BRANCO/AC

A seleção de diretores das escolas municipais de Rio Branco ocorre via eleição nas próprias escolas. A rede municipal exige que o tempo de permanência no cargo seja quatro anos, podendo ser estendido para mais 4 anos, caso haja reeleição. Como consequência, existe alta rotatividade desses profissionais – a cada quatro anos um novo diretor é eleito nas escolas. Para se tornar elegível ao cargo e, conseqüentemente à votação, o candidato deve possuir certificados que possibilitem a atuação como gestor.

Caso um diretor não apresente bons resultados como gestor escolar, a Secretaria de Educação oferece um apoio pedagógico e acompanhamento consistente para que a situação seja revertida. Se o desempenho ruim persistir, existe a possibilidade de afastamento do cargo.

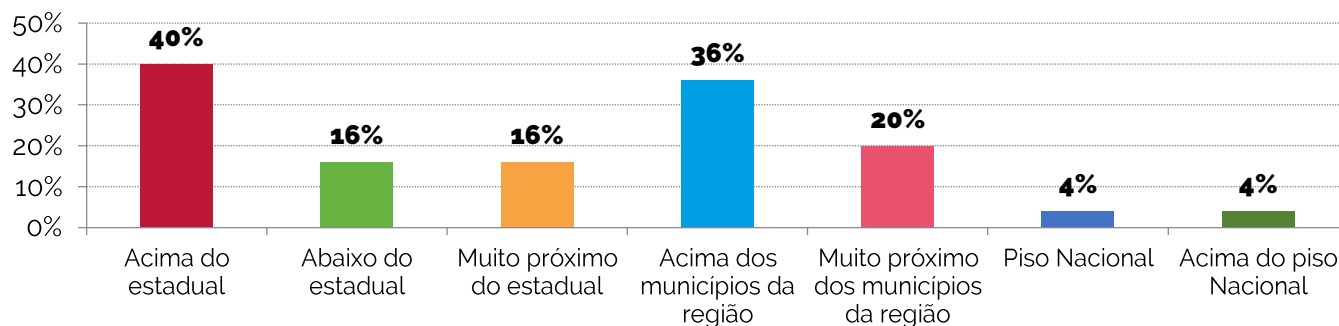
PROFESSORES

O quadro de professores em quase todos os municípios entrevistados é composto por professores efetivos, selecionados via concurso público, e professores temporários, aprovados em método simplificado de seleção, e que podem ficar entre 1 e 4 anos na função (já incluindo a possibilidade de prorrogação). Apenas em Santa Albertina/SP, Taguaí/SP, Santa Cruz das Palmeiras, Reriutaba/CE, Nova Olinda/CE e Nova Brasilândia D'Oeste/RO têm 100% dos professores efetivos.

De acordo com o IOEB e as análises estatísticas desenvolvidas para sua elaboração, a formação dos professores é um importante insumo na promoção de oportunidades educacionais. Entretanto é comum que os Secretários reconheçam dificuldades em preencher os quadros de professores com a qualidade que seria necessária. Alguns acreditam que a formação de professores oferecida no município auxilia nesta questão, mas não parecem acreditar que se soluciona o problema assim, com algumas exceções como o caso de Sobral/CE, citado abaixo.

Quanto à remuneração dos professores, foi perguntado aos Secretários como avaliavam o salário inicial dos professores relativamente à rede estadual e a outros municípios da região. Os resultados tabulados apresentados no Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6
Salário Dos Professores (Em % Dos Municípios Entrevistados)



Dados coletados durante as entrevistas. Elaboração própria.

Os Secretários também foram questionados a respeito de como se dá a variação dos salários ao longo da carreira dos professores e quanto à bônus salariais praticados. A prática mais comum é a progressão de salários por tempo de serviço, em geral com acréscimos de 5% a cada quinquênio. Mas em alguns casos também há oportunidade de acréscimos por titulação, como nos municípios de Rio Branco/AC, Novo Oriente/CE, Jijoca de Jericoacoara/CE, Clementina/SP, Guararema/SP, Taguai/SP e Taiobeiras/MG.

Quanto aos sistemas de bônus, Rio Branco/AC oferece um prêmio por alcance das metas e todos os municípios do Ceará que participam da avaliação estadual (Spaee) também podem receber os prêmios condicionados ao alcance das metas. O município de São Sebastião do Paraíso/MG é o único que tem um sistema de bônus de 10% para professores que têm alunos especiais em suas turmas.

GESTÃO DE PESSOAS – PROFESSORES: ALGUMAS PRÁTICAS RELATADAS PELOS ENTREVISTADOS

SOBRAL/CE

A rede municipal de Sobral tem professores efetivos e temporários. Os efetivos são selecionados por concurso público e contratados como estatutários e os temporários por um processo simplificado de seleção e contratados conforme a CLT. Todas as vagas abertas em ambos os processos são preenchidas, com boa qualidade média dos selecionados. Mesmo havendo um percentual de docentes com nível abaixo do desejado, essa defasagem é compensada pela formação oferecida pela escola de formação de professores do município.

A partir da aprovação no processo seletivo, os profissionais são classificados e, por ordem de classificação, são convidados a preencher as vagas disponíveis, considerando a informação de proximidade das escolas da residência do docente. Mudanças posteriores podem ocorrer, a depender da necessidade dos profissionais ou da gestão educacional do Município.

O quadro atual de professores é mais que suficiente para a rede, já que, além do número necessário para atender as turmas regulares, o Município contrata docentes para projetos extras, atendimento no contraturno, e antecipam as saídas de profissionais por motivo de aposentadoria e a necessidade de substituição por afastamentos de saúde ou outros.

O controle da frequência dos professores é feito nas escolas pelo livro ponto, e a equipe gestora envia à Secretaria mensalmente para controle e elaboração da folha de pagamento. Faltas injustificadas não são comuns, mas são descontadas caso necessário.

REMUNERAÇÃO DOS PROFESSORES

Os professores da rede municipal têm uma carreira tradicional, baseada no critério tempo-carreira. O salário inicial é baseado no piso nacional¹¹ para efetivos e temporários, chegando em média a R\$4.049,70 ao final da carreira.

Os docentes têm gratificação da atividade docente (13,3%), além do direito aos quinquênios de 5% e gratificação para transporte, caso necessário. Os efetivos têm bônus que variam com o desempenho da escola nas avaliações externas.

BREJO SANTO/CE

O quadro de professores da rede municipal de Brejo Santo é formado por professores efetivos, contratados via concurso público, e temporários, contratados via processo seletivo comum (como currículo e aula) quando há falta de docentes. Apenas 10% dos professores se enquadram no regime temporário e a permanência máxima desses funcionários é de 1 ano. Se após contratação for detectado que o perfil do funcionário contratado em regime temporário não condiz com o esperado, é possível demitir o profissional e contratar outro imediatamente.

Há um monitoramento da Secretaria de Educação quanto ao desempenho e faltas dos docentes para alocação de professores por matéria, série e até escola. As escolas ficam responsáveis por coletar essas informações e reportar à Secretaria de forma sistemática.

Como já descrito na primeira subseção, a formação dos professores é uma das maiores preocupações do sistema educacional de Brejo Santo. Entende-se que a formação dos docentes está diretamente relacionada com o desempenho dos estudantes e, portanto, horas de trabalho especificamente dedicadas para capacitação pedagógica e licença mestrado são efetivamente praticados entre os professores e diretores da rede.

¹¹ Em 2017, o piso nacional foi definido em R\$ 2.643,94, para 40 horas semanais.

Além do investimento e monitoramento sistemático do desempenho dos professores dentro da escola, existe uma preocupação constante para conscientizar e valorizar o professor no município. A Secretária explica que, diferentemente do que acontece em grande parte do país, é comum observar professores que se orgulham de sua profissão no município de Brejo Santo: "acho lindo o orgulho que se tem do professor aqui, o professor enche a boca para dizer que é professor", dia a Secretária.

RIO VERDE/GO

Todos os professores contratados pela rede municipal são concursados e efetivos. Ou seja, não existem professores em regime temporário atuando com os estudantes de Rio Verde. Segundo o Secretário, a quantidade de professores ativos é suficiente para dar continuidade à estrutura atual de funcionamento proposta pela Secretaria.

O processo de monitoramento das faltas de professores é bastante semelhante ao das faltas dos alunos, a Secretaria de Educação do município recebe um relatório com a quantidade de ausências de cada um dos profissionais. Caso existam muitas faltas - com ou sem justificativa, o professor é chamado para Secretaria para uma conversa com o intuito de esclarecer o ocorrido.

NOVA OLINDA/CE

Todos os professores que compõe o quadro de funcionários da rede municipal de ensino de Nova Olinda são selecionados via concurso público e são funcionários públicos efetivos. Existe no município uma prioridade de alocar os professores com melhores desempenhos nas escolas que atendem públicos mais vulneráveis.

Um sistema da Secretaria do Estado do Ceará oferece gratificação monetária (R\$ 300,00) para os professores que alcançarem a meta no Spaece.

Os professores também participam de ciclos contínuos de formação de professores. As capacitações para os profissionais são oferecidas por meio de programas e parcerias com outras esferas governamentais, como a Plataforma Paulo Freire. Esta última consiste em um sistema eletrônico criado em 2009 pelo Ministério da Educação com a finalidade de realizar a gestão e acompanhamento do Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica e que passou a ser gerido pela Capes em 2012.

JUNQUEIRÓPOLIS/SP

Junqueirópolis tem professores efetivos, que passam por concurso público, e professores substitutos, que são menos de 5% do total e que passam por processo seletivo próprio. Os professores selecionados nem sempre têm a qualidade esperada, mas existe formação continuada que auxilia no aprimoramento dos docentes.

Existe um controle informatizado de frequência dos professores e as informações coletadas são utilizadas para monitorar e reduzir a quantidade de faltas.

Os professores têm plano de carreira. Para progressão são considerados fatores como títulos, assiduidade, além do tradicional tempo de carreira. O salário inicial dos professores da educação infantil segue basicamente o Piso Nacional e se equipara, conforme avaliação da Secretária de Educação, aos salários da rede estadual de ensino. Já no ensino fundamental é um pouco maior que o da rede estadual. Ao longo da carreira, os salários sobem 1% ao ano e 5% a cada quinquênio. Existe ainda um bônus anual quando existe sobra de recursos.

RIO BRANCO/AC

O município de Rio Branco possui tanto professores concursados, como temporários entre seus docentes. Como os concursos ocorrem apenas a cada cinco anos, os professores temporários podem lecionar na rede municipal por, no máximo, cinco anos.

Os professores efetivos, selecionados via concurso público, são alocados nas escolas de acordo com sua classificação na prova de seleção, ou sejam os melhores colocados escolhem primeiro a escola em que querem dar aula.

Um dos maiores investimentos da Secretaria é na formação continuada dos professores da rede. O programa teve início em 2006, já demonstrou impactos positivos via aumento de indicadores relacionados à aprendizagem dos alunos e já faz parte da rotina da rede.

POPULINA/SP

O quadro de professores da rede municipal de Populina é formado por professores efetivos, contratados via concurso público, e temporários, contratados via processo seletivo comum, quando há falta de docentes. Os professores da rede municipal que se enquadram no regime temporário costumam lecionar por no máximo dois anos (contrato de 1 ano, prorrogável por mais 1 ano).

O salário base é proporcional ao piso nacional, mas há progressão dos rendimentos ao longo da carreira, além dos acréscimos por tempo de serviço, varia em função de títulos e do número de horas de formação continuada frequentadas e faixa, a cada 220 horas, o aumento é de 3%.

PEREIRA BARRETO/SP

A maioria dos professores da rede municipal de Pereira Barreto é concursado, com alguns professores temporários que ocupam a posição de docentes efetivos que se aposentaram. Os professores temporários são contratados a partir de um processo seletivo simplificado até que outro concurso seja realizado.

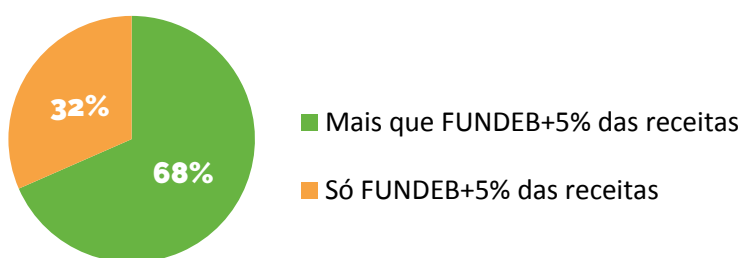
Todos os professores de Pereira Barreto são graduados e 75% do quadro possui pós-graduação. Algumas parcerias com instituições sem fins lucrativos e com foco em educação oferecem treinamentos e a formação continuada de professores e gestores ocorre não só durante o expediente, mas também fora do horário de trabalho. Um exemplo de ação incorporada às práticas de gestão da rede que foi assimilada após o treinamento oferecido pelo Instituto Ayrton Senna, é a utilização de planilhas de controle de faltas de professores e alunos. Estas últimas ficam expostas em sala de aula, são entregues para a Secretaria periodicamente e geram mais rapidez e transparência para a gestão escolar.

TEMA 5

GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS E FÍSICOS

O financiamento da educação pública brasileira é baseado no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), desde 2007, segundo o qual cada ente da federação aporta, ao fundo de seu estado, 20% das receitas próprias vinculadas por Lei à educação (80% do total) e retira o valor proporcional ao número de matrículas elegíveis de sua rede de ensino (considerando os fatores de ponderação das matrículas e a distribuição do aporte da União entre as Unidades da Federação com menores Valores por Aluno, se for o caso). Além dos recursos do FUNDEB, cada município ou estado deve aplicar na educação no mínimo os 5% das receitas vinculadas à educação que não foram aplicados ao FUNDEB (20% do total). Entre os gestores municipais de educação entrevistados neste estudo, 68% dos que dispunham desta informação declararam investir recursos além dos obrigatórios na educação, como apresentado no Gráfico 6.

GRÁFICO 4
Percentual de municípios cujos gestores declararam investir na educação mais recursos que os determinados por Lei

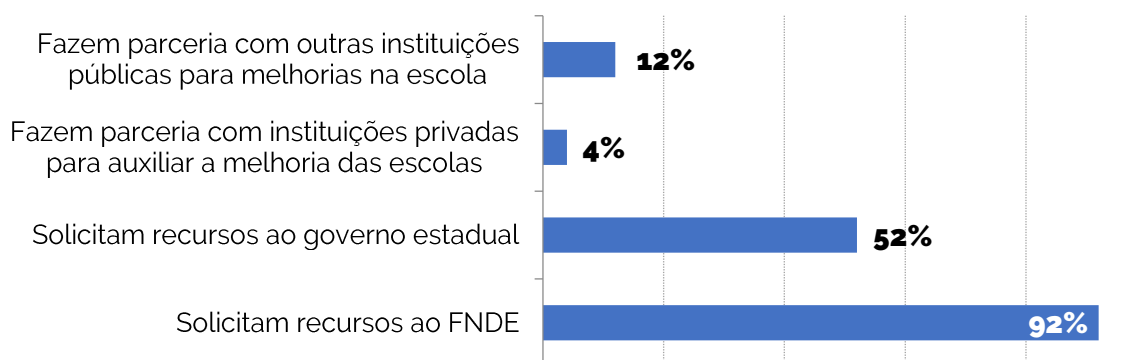


Dados coletados durante as entrevistas. Elaboração própria.

Em muitos municípios não é possível, entretanto, investir além dos recursos obrigatórios quando estes não são suficientes para garantir as oportunidades educacionais necessárias. Quando se trata de municípios pequenos, de modo geral, as receitas próprias são pouco significativas em valores absolutos, ou seja, além do FUNDEB, não há quase nada de recursos financeiros a investir. Foi perguntado aos gestores, então, quais as alternativas utilizadas para conseguir suprir, ao menos em parte, as necessidades relativas aos recursos físicos, já que grande parte dos entrevistados afirmou que o valor recebido do FUNDEB é suficiente apenas para garantir o financiamento dos recursos humanos.

No Gráfico 8 apresentam-se as alternativas conforme citadas pelos entrevistados na questão específica sobre alternativas para garantir a melhoria das condições de infraestrutura e equipamentos para educação. Particularmente o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), especificamente, do FNDE/Ministério da Educação, é bastante citado em trechos variados das entrevistas, como um recurso relevante para resolução de questões particulares de cada escola.

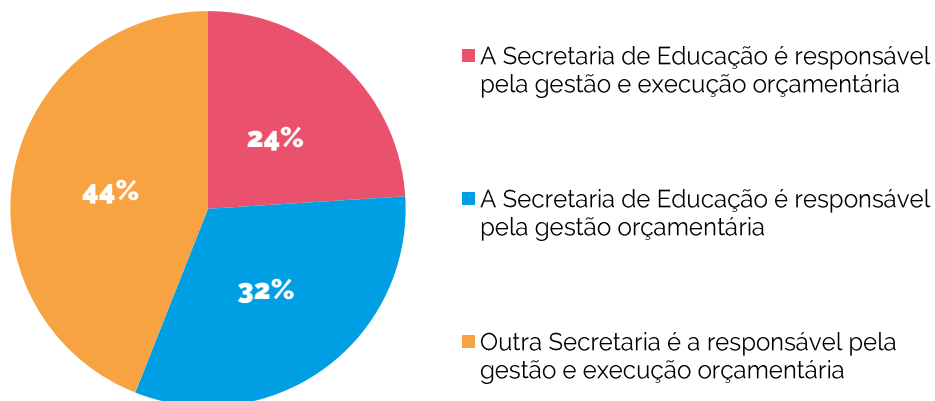
GRÁFICO 5
Formas de melhorar os recursos físicos, além de investir recursos próprios (%)



Dados coletados durante as entrevistas. Elaboração própria.

Entre os Secretários de Educação entrevistados 56% declararam ter autonomia na gestão dos recursos da educação ou dividir essa autonomia com os gestores escolares. Entretanto, apenas 28% afirmaram ser a Secretaria da Educação a responsável pela execução financeira de seus recursos. Entre eles estão municípios maiores que, provavelmente, podem ter uma equipe específica para isso dentro de suas Secretarias, como os casos de Rio Branco/AC e Sobral/CE (que têm mais de 300 mil habitantes), mas também ocorre em municípios menores, como Junqueirópolis/SP (que tem cerca de 20 mil habitantes). O Gráfico 9, abaixo, representa os resultados dessa análise e alguns casos de destaque no tema da gestão de recursos financeiros e físicos estão no quadro a seguir.

GRÁFICO 6
Secretarias de Educação que são responsáveis pela gestão e execução do orçamento da educação (%)



Dados coletados durante as entrevistas. Elaboração própria.

GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS: ALGUNS RELATOS DOS GESTORES MUNICIPAIS DA EDUCAÇÃO ENTREVISTADOS

SOBRAL/CE

A Secretaria de Educação é responsável pela gestão e execução orçamentária de seus recursos. As escolas também são unidades executoras e têm autonomia para gerir parte do FUNDEB que recebem. O Município investe ao todo cerca de 26 ou 27% do total das receitas. Os recursos além do FUNDEB são utilizados para aquisição de materiais, transporte escolar, para equipar as escolas e para contratação de funcionários terceirizados.

A infraestrutura das escolas é considerada muito boa pelo Secretário em todas as escolas. Todas têm Internet banda larga. Quando necessário, utilizam recursos do FNDE e solicitam apoio ao governo estadual.

TRANSPORTE E MERENDA ESCOLAR

A Secretaria de Sobral faz o transporte dos alunos de toda rede pública e é responsável pela merenda da rede municipal, por meio do PNAE¹².

¹² PNAE é o Programa Nacional de Alimentação Escolar, gerido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), vinculado ao Ministério da Educação.

BREJO SANTO/CE

As receitas vinculadas ao FUNDEB, somadas a 5% de receita do próprio município não são suficientes para cobrir as despesas com educação, são necessários mais recursos próprios. O setor de controladoria do município é o responsável por todo o repasse orçamentário relacionado à educação em Brejo Santo.

Apesar da infraestrutura não estar entre as melhores quando comparada a outros municípios semelhantes, este não se mostra um fator determinante no desempenho dos alunos. As escolas da zona rural ainda são muito precárias em termos de infraestrutura e apenas 70% das escolas possuem acesso à internet. Todos os alunos possuem acesso ao transporte escolar fornecido pelo próprio município via recursos do FNDE. Existe uma parceria com o governo do estado para oferecer transporte também para os alunos do Ensino Médio (rede estadual de ensino).

TRANSPORTE E MERENDA ESCOLAR

Por meio do Plano de Agricultura (PA), 30% de toda a produção agrícola do município é utilizada para a preparação das merendas escolares, garantindo assim que os alimentos sejam frescos e que os pequenos produtores sejam beneficiados.

JIJOCA DE JERICOACOARA/CE

A Secretaria de Educação do município é a responsável pela gestão financeira dos recursos relativos à educação em Jijoca de Jericoacoara, com acompanhamento da Secretaria de Finanças, porém com autonomia para decisão de alocação de tais recursos. As escolas também recebem recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), do Ministério da Educação, baseado no número de alunos de cada escola e nas necessidades individuais de cada instituição.

Dos recursos do FUNDEB, 75% são alocados para o pagamento da folha e o restante é alocado para compra de materiais didáticos e reformas. Ao todo, o município destina 26,5% de suas receitas totais para educação, distribuídos entre transporte escolar, manutenção e infraestrutura, equipamentos escolares e merenda.

FRECHEIRINHA/CE

Segundo o atual Secretário de Educação de Frecheirinha, os resultados positivos apresentados pelo município podem ser atribuídos a duas frentes de atuação: administrativa e pedagógica. Na esfera administrativa, a principal mudança foi em prol da organização financeira. Os principais investimentos realizados foram para a merenda, materiais escolares e aumento do salário dos professores - a carga horária dos professores municipais diminuiu para um terço do que era originalmente, sem acarretar em uma diminuição do salário. Quanto à esfera pedagógica, assim como em outros municípios da região, a prioridade é o investimento na formação continuada dos professores por área de conhecimento e etapa da formação dos

alunos. Além disso, outras mudanças bastante significativas foram acerca da extensão do período de aula ofertado pelo município - de 45 minutos de aula, o padrão subiu para 55 - e do acompanhamento personalizado do ensino não só pelos professores da rede, mas também pela escola e Secretaria da Educação: "A estratégia principal é acompanhar os alunos por nome, principalmente os que estão com proficiências piores".

A taxa de atendimento do município de Frecheirinha é de 97,6% e a meta da Secretaria é aumentar ainda mais nos próximos anos. A maioria das crianças que estão fora de sala de aula são as de 0 até 3 anos de idade e o motivo delas não serem assistidas pelo município é a falta de vaga nas creches.

RIO BRANCO/AC

A gestão financeira dos recursos educacionais acontece dentro da própria Secretaria de Educação de Rio Branco, existe um departamento específico para cuidar dos assuntos relacionados à alocação de recursos. Os repasses do FUNDEB não são suficientes para cobrir as despesas com educação no município de Rio Branco, pelo menos 26% das receitas do município são alocadas para a educação do município.

A maioria das escolas do município de Rio Branco possuem quadras, laboratório de informática, bibliotecas e acesso à internet. A Secretaria de Educação de Rio Branco possui um departamento de inovação que trabalha exclusivamente para melhorar os laboratórios e a questão de acesso à internet nas escolas da rede municipal.

MERENDA ESCOLAR

O município de Rio Branco já ganhou três prêmios sobre gestão eficiente na merenda escolar. Segundo o Secretário, além de investir consistentemente parte das receitas do município especificamente para a merenda e criar um sistema de logística próprio, o município oferece qualidade alimentar para os alunos. As escolas ensinam as crianças a se alimentarem de forma saudável e proporcionam refeições ricas em frutas e legumes todos os dias.

GUARAREMA/SP

A Secretaria de Educação faz a gestão financeira das instituições, as escolas mandam um relatório do que necessitam e enviam para a Secretaria, que faz o controle e compila as informações necessárias antes de enviar o relatório para a prefeitura. Uma vez que a prefeitura tem ciência das necessidades enfrentadas pelas escolas naquele momento, ações para resolver essas questões são tomadas - como a abertura de licitação para compra de materiais escolares.

Os repasses do Governo do Estado são destinados à merenda e ao transporte escolar. Os recursos do FUNDEB não são suficientes para manter o restante da

estrutura de funcionamento das escolas de Guararema. Incluindo o aporte ao FUNDEB, pelo menos 30% da receita municipal é investida em gastos educacionais, segundo a Secretária de Educação.

SANTA CRUZ DAS PALMEIRAS/SP

A Secretaria de Educação não é responsável pela execução orçamentária de seus recursos. Entretanto é responsável por sua alocação. Todo o final de ano a Secretaria faz um planejamento sobre o que será necessário para o próximo ano, assim são elencadas as prioridades e urgências. O orçamento do ano seguinte é distribuído de acordo com o material elaborado no planejamento.

Os repasses do FUNDEB são suficientes apenas para liquidar a folha de pagamento. O Governo Federal ajuda o município de Santa Cruz das Palmeiras por meio de ações solicitadas em decorrência do preenchimento do Plano de Ações Articuladas (PAR). O Governo Estadual costuma ajudar com assuntos relacionados a transporte escolar e construção de creches. Em geral, a prefeitura investe mais do que os 25% das receitas próprias vinculadas à educação, principalmente se as escolas se encontram em manutenção.

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO/MG

Com o intuito de garantir que a gestão dos recursos seja otimizada, a Secretaria de Educação e a Secretaria de planejamento da prefeitura trabalham conjuntamente em um departamento próprio. Esse departamento recebe basicamente dois tipos de recursos: os recursos do PDDE distribuído pelo governo federal, aplicados às necessidades específicas de cada escola, e os repasses que são executados pelas secretarias, destinados a gastos comuns às escolas, como folha de salários, merenda, materiais de limpeza e reformas.



TEMA 6

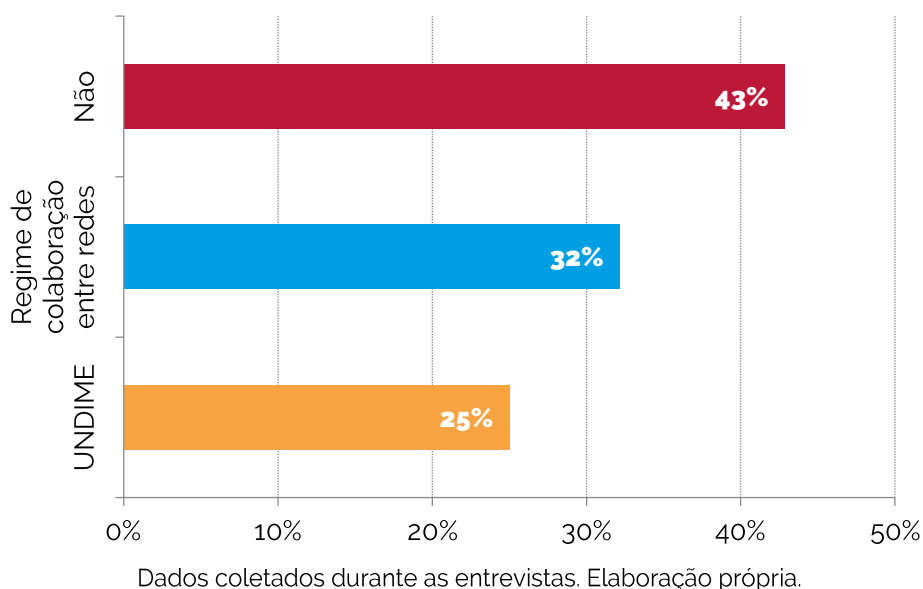
COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES

Por ser este estudo inspirado no IOEB e nas análises que o fundamentaram, existe aqui também um foco nas oportunidades educacionais ofertadas por território. Assim, recupera-se a preocupação com a corresponsabilidade que as três esferas de governo devem ter com a educação de todos os cidadãos em seus respectivos territórios de atuação. É natural, então, que se espere colaboração entre gestores, seja para dividir entre eles algumas responsabilidades, seja para compartilhar mesmas tarefas, a fim de elevar as oportunidades educacionais de forma otimizada e consequentemente aumentar o IOEB em cada território. Em muitos casos a colaboração horizontal, entre gestores municipais em especial, também pode ser muito proveitosa para troca de experiências, colaboração em algumas atividades ou mesmo para ações conjuntas, como compras de materiais a menores preço ou organização de eventos compartilhados.

Conforme relatado pelos Secretários de Educação entrevistados, a colaboração pode ser proveitosa tanto para quem está em estágios mais adiantados de desenvolvimento da educação quanto nos estágios mais adiantados. E isso vale para a colaboração horizontal e também vertical, como no caso de Sobral/CE, em que a gestão estadual já multiplica experiências de sucesso aprovadas pelo município e também contribui, com a avaliação e premiação do Estado do Ceará que inclui as escolas municipais. O município, primeiro no ranking do IOEB 2015 e 2017, também compartilha suas práticas periodicamente com outros gestores municipais de educação. Seus gestores, estão sempre dispostos a terem suas experiências estudadas e avaliadas, compreendendo que podem ser beneficiados mas, principalmente, conscientes de que podem beneficiar outras redes que identifiquem nas práticas lá adotadas, possíveis soluções para as questões que enfrentam.

No Gráfico 10 apresenta-se a estatística para as respostas coletadas quando perguntado aos gestores educacionais se participam de algum grupo de colaboração entre gestores. Nota-se que pouco mais da metade reconhece esta participação. Grande parte destes cita a participação nos encontros da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e mencionam a relevância da colaboração existente na associação para enfrentar determinadas questões.

GRÁFICO 7
Secretarias de educação que participam de algum grupo de colaboração entre gestores educacionais



Apoio das secretarias estaduais também são bastante citadas e o na relação com o Governo Federal foi citado o recebimento de livro didático, auxílio para a merenda e formação de professores. O mais citado da relação com o Ministério da Educação foi o Plano de Ações Articuladas (PAR) que auxilia no diagnóstico, planejamento e gestão da educação e pode ser o ponto de partida para recebimento de apoio do FNDE, citados, por exemplo, por secretários dos municípios de Santa Cruz das Palmeiras/SP e Taiobeiras/MG. A participação no Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa, já mencionado, também foi muito citado ao longo das entrevistas, bem como as avaliações do Inep/MEC.

Regimes de colaboração foram bem pouco citados. O município de Clementina/SP mencionou a participação no Arranjo pelo Desenvolvimento da Educação (ADE) do Noroeste Paulista, bastante focado na gestão de pessoas; Taguai/SP e Santa Cruz do Rio Pardo/SP participam do consórcio AMVAPA (Consórcio Intermunicipal do Alto Vale do Paranapanema) para troca de experiências e suporte nas áreas administrativas e pedagógicas.

COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES: ALGUNS RELATOS DOS GESTORES MUNICIPAIS ENTREVISTADOS

SOBRAL/CE

Sobral colabora com muitos outros gestores e permanentemente recebe inúmeros interessados em conhecer as políticas implementadas no sistema educacional do município. Também existe uma relação estreita com a rede estadual de educação e com a rede privada, que são convidadas a participar de ações desenvolvidas pela rede municipal. Do governo federal recebem os programas oficiais tradicionais como PNLD, PNAE, PNAT etc.

BREJO SANTO/CE

Brejo Santo possui diálogos com vários outros municípios sobre experiências e resolução de problemas relacionados à educação. Essas conversas são um trabalho voluntário da secretaria de educação e não costumam acontecer de forma sistemática.

É importante destacar que além dos recursos próprios, o município em questão conta com a ajuda do governo estadual (prêmios de melhor desempenho, recursos para melhoria da infraestrutura das escolas) e federal (merenda e material escolar).

NOVO ORIENTE/CE

O município de Novo Oriente participa do grupo de colaboração UNDIME. Após a participação neste grupo de colaboração, foi possível que a secretaria verificasse melhorias relacionadas à aprendizagem dos alunos e práticas de gestão escolar.

Além de diálogos com outros gestores municipais, a secretaria de Novo Oriente recebe apoio do governo estadual (material PAIC) e federal (materiais e PENAIC).

RIO VERDE/GO

O município de Rio Verde faz parte de um consórcio com os governos estadual e federal sobre questões educacionais. O grupo de colaboração ajudou a resolver questões relacionadas à escassez de vagas: mais de 2.000 vagas foram abertas, resolvendo, assim, o problema de fila de espera dos alunos para matrícula e captando uma verba especificamente para essa ação via governo federal.

CLEMENTINA/SP

A Secretaria de Educação de Clementina acredita que o diálogo com outras secretarias de educação é bastante enriquecedor e, portanto, o município faz parte de um Arranjo para Desenvolvimento da Educação (ADE) do Noroeste Paulista, da UNDIME. A participação e o diálogo com outros gestores ajudaram atual readequação do plano de carreira dos professores e gestores da rede municipal – que ainda está em andamento. Também valorizam programas oferecidos pelo governo federal, como o caso do PNAIC.

SANTA CRUZ DO RIO PARDO/SP

O município de Santa Cruz do Rio Pardo participa de três diferentes tipos de grupos de colaboração entre gestores educacionais, são eles: Consórcio com Governo Estadual, CIVAP (Consórcio Intermunicipal do Vale do Paranapanema) e UNDIME. Segundo o secretário, por meio da participação desses grupos de colaboração o município conseguiu, por exemplo, comprar materiais pedagógicos com um preço menor.

TAIOBEIRAS/MG

Quanto à colaboração entre gestores na gestão da educação no território, a Secretária de Educação cita a realização do Plano de Ações Articuladas (PAR), desenvolvido periodicamente em parceria com Ministério da Educação. Este programa é o direcionamento existente para o trabalho e planejamento de longo prazo da educação do município. Segundo a Secretária, via PAR e FNDE o município já teve acesso a melhoria de infraestrutura, construção de 4 creches, material didático e pedagógico.¹³

SANTA CRUZ DAS PALMEIRAS/SP

O município possui uma boa relação com o Governo Federal, preenche periodicamente o Plano de Ação Articuladas (PAR), já obtiveram a construção de creches e receberam ônibus via FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação). O mesmo se dá com o Governo Estadual, por meio do qual recebeu recentemente duas creches. Segundo a Supervisora de Ensino, Marli de Fatima Francisco, também recebem constantemente apoio de ambas as esferas governamentais para alcançar os resultados apresentados.

O município de Santa Cruz das Palmeiras participa da União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME). É comum que experiências de resolução de problemas, trocadas nas reuniões mensais da UNDIME, ajudem outros municípios com problemas semelhantes.

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO/MG

O município possui uma boa relação com o governo federal – recebe material e formação via Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) - e estadual – participação em avaliações externas e utilização das diretrizes estaduais pedagógicas -, além de receber constantemente apoio de ambas as esferas governamentais para alcançar os resultados apresentados.

¹³ Para saber mais sobre o PAR / MEC, consulte <http://simec.mec.gov.br/cte/relatoriopublico/principal.php>

TEMA 7

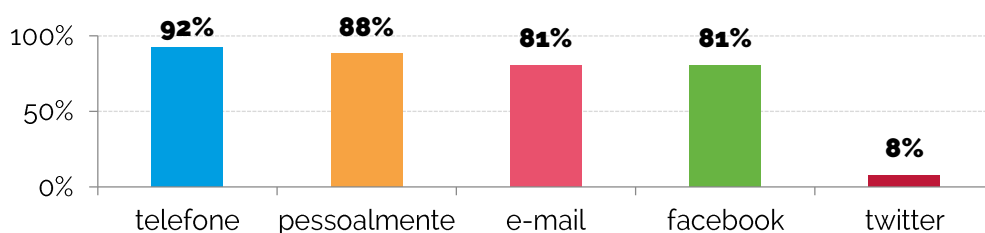
RELACÃO COM A SOCIEDADE

Nas seções anteriores foi mencionado algumas vezes a importância da participação conjunta dos gestores das três esferas de governo na promoção de melhores oportunidades educacionais em cada território. Além destes atores, existe uma participação que tem se mostrado relevante, mas ainda pouco analisada, que é a mobilização social em prol da educação. Ainda se sabe muito pouco a respeito sobre isso. Como promover essa participação e quais seriam os melhores indicadores para se medir a quantidade e a qualidade dessa atuação, ainda não se sabe ao certo. Sabe-se que nos locais em que são obtidos bons resultados educacionais, esses resultados são mais facilmente divulgados à comunidade e uma maior valorização da educação é naturalmente alcançada. Mas como seria possível transformar essa valorização em mobilização social e como esta pode auxiliar na promoção de oportunidades, ainda não é claro.

Nas entrevistas realizadas com os Secretários de 27 municípios entre os 100 de melhores IOEBs foi perguntado a respeito da relação com a sociedade e o que é feito para estimular sua participação na educação. Uma das questões feitas foi quanto aos canais de comunicação que Secretaria de Educação tem com a sociedade. As respostas estão reportadas no Gráfico 11, abaixo. O mais comum ainda é o telefone, seguido do atendimento pessoal, email e Facebook e por último o Twitter.

Outras ações também foram citadas para envolvimento da sociedade, com eventos e programas específicos. Algumas práticas estão citadas no quadro abaixo.

GRÁFICO 8
Canais de comunicação que a Secretaria de Educação tem com a sociedade



ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE: ALGUNS RELATOS DOS GESTORES MUNICIPAIS ENTREVISTADOS

SOBRAL/CE

Diversos canais de comunicação com a sociedade estão disponíveis: e-mail, telefone, twitter, Facebook e há um grande número de casos atendidos pessoalmente, inclusive pelo próprio secretário, que reserva parte de sua agenda semanal para ouvir as reclamações e necessidades dos responsáveis pelas crianças e jovens.

A sociedade se mobiliza, se envolve e considera a educação um patrimônio local. Existe um reconhecimento social de que os gestores e professores são fundamentais para atingir os resultados que orgulham os moradores de Sobral.

NOVO ORIENTE/SP

A população de Novo Oriente sabe que a educação da rede municipal é de excelência e costuma prestigiar todos os eventos promovidos pelas escolas. Um exemplo desses eventos é a "Ação Caatinga" onde são divulgadas informações sobre o Meio Ambiente e as riquezas específicas desse tipo de vegetação.

RIO VERDE/GO

A aproximação entre a comunidade escolar e as escolas é um trabalho constante em Rio Verde. Existe um projeto específico ("Projeto Nossa Escola") que promove essa aproximação das famílias e da escola, envolvendo a comunidade nas ações de interação social e tornando os pais ainda mais conscientes da importância de estarem presentes na vida escolar dos filhos.

SANTA ALBERTINA/SP

Segundo a Secretaria de Educação de Santa Albertina, a comunidade está continuamente envolvida com o processo de aprendizagem dos alunos. Alguns eventos são organizados pelas escolas e contam com a participação de toda a comunidade escolar - apresentações festivas, concurso de redação, dia das mães na escola e entre outros. As famílias sempre participam das reuniões de pais e metes e cobram resultados positivos quanto à aprendizagem das crianças.

SANTA CRUZ DO RIO PARDO/SP

A Secretaria de Educação procura criar projetos alternativos para tornar as famílias mais participativas na vida escolar de seus filhos. O atual projeto do Secretário é o programa Cinema que consiste em exibir alguns filmes interessantes que estimulem um diálogo entre família e escola, mas que tenham uma comunicação mais leve e prazerosa. O filme que estava em exibição durante o período de entrevistas era "O começo da vida" e o público-alvo da ação eram os pais das crianças da Educação Infantil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido no âmbito do Indicador de Oportunidades da Educação Brasileira – IOEB, a fim de conhecer o que é feito em diferentes localidades em prol da garantia das oportunidades educacionais e que possa inspirar outros gestores oferecendo alternativas de abordagens de questões comuns a maioria dos municípios. Para isso foram entrevistados 27 dirigentes municipais de educação escolhidos entre os municípios mais bem colocados no ranking do IOEB nacional ou regional, todos acima da média nacional.

Também contribuíram com suas experiências quatro gestores de municípios colocados entre os de últimos no ranking IOEB no país. Apesar de não estarem compartilhadas neste estudo, eles foram muito importantes para que, nas análises das práticas que se mostraram comuns entre os melhores do ranking, fosse possível identificar práticas que também fossem recorrentes entre os piores colocados e, portanto, não se mostrasse algo relevante como prática inspiradora. Em geral, isso não foi identificado, exceto em casos de que algumas políticas estavam começando a ser implementadas ou havia planos para que fossem criadas. Outra questão observada foi quanto às questões legais, por exemplo, muitos Secretários citaram a compra de produtos locais na gestão da merenda escolar. Ainda que seja uma prática interessante, ela é determinada por Lei e, portanto, já deveria ser aplicada por todos.

O resultado do estudo é um conjunto de diversas práticas que, se bem implantadas e monitoradas devem gerar efeitos importantes. Destacam-se três características entre elas: (i) ações preventivas, substituindo as paliativas, ou seja, muitas medidas são tomadas para evitar que problemas comuns nas escolas, como os casos dos municípios que contatam ou visitam crianças que faltam à escola sem justificativa, logo na primeira falta, evitando que as faltas fiquem recorrentes, que o estudante perca muitas aulas e tenha sua aprendizagem defasada e que o estudante abandone a escola; (ii) práticas integradas entre elas, que pode ser exemplificada pelos planos de ação das escolas ou pela formação dos professores, que são adaptados a depender dos resultados das avaliações e; (iii) equilíbrio entre autonomia das escolas e centralização da gestão na Secretaria de Educação, como na elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos, que em muitos casos são desenvolvidos nas escolas e monitorados pela Secretaria, ou no caso dos resultados das avaliações que são divulgados e discutidos nas escolas, mas que são analisados também pela Secretaria que, muitas vezes, também oferece análises gráficas e material para utilização nas escolas.

Ressalte-se que essas três características são muito importantes de serem observadas na implantação de políticas inspiradas nas experiências compartilhadas pelos gestores entrevistados. Também é importante conhecer alguns casos que aplicam tais medidas e assim, suas possíveis variações, outras práticas relacionadas e resultados esperados. Muitas dessas informações podem ser obtidas a partir da leitura do caso relacionado à prática em questão, apresentado na Parte II do relatório.