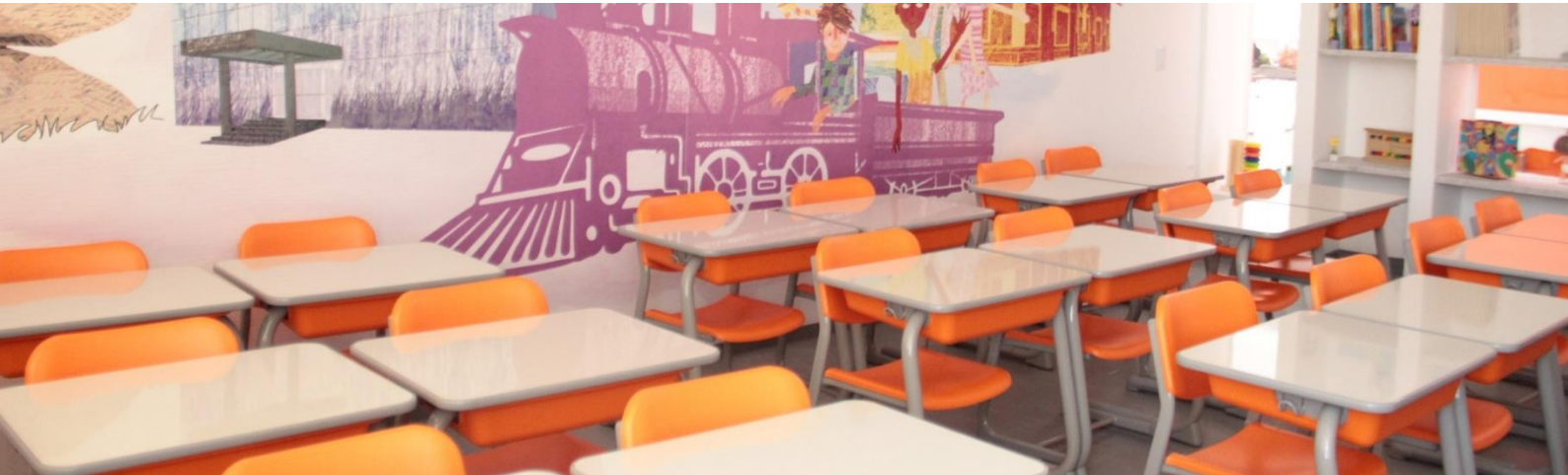


# DESAFIOS COMPARTILHADOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

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 2: Casos por Município

**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

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Casos de Município com Melhores IOEBs .....</b>	<b>8</b>
<b>CASO 1 - SOBRAL / CE .....</b>	<b>8</b>
<b>CASO 2 - BREJO SANTO / CE .....</b>	<b>15</b>
<b>CASO 3 - FRECHEIRINHA / CE .....</b>	<b>19</b>
<b>CASO 4 - NOVO ORIENTE / CE .....</b>	<b>24</b>
<b>CASO 5 - JIJOCA DE JERICOACOARA / CE .....</b>	<b>28</b>
<b>CASO 6 - RERIUTABA/ CE .....</b>	<b>31</b>
<b>CASO 7 - RIO VERDE/ GO .....</b>	<b>34</b>
<b>CASO 8 - NOVA OLINDA/ CE .....</b>	<b>38</b>
<b>CASO 9 - JUNQUEIRÓPOLIS/ SP .....</b>	<b>41</b>
<b>CASO 10 - SANTA ALBERTINA/ SP .....</b>	<b>45</b>
<b>CASO 11 - CASO ALPESTRE/ RS .....</b>	<b>48</b>
<b>CASO 12 - CASO RIO BRANCO/ AC .....</b>	<b>51</b>
<b>CASO 13 - CASO CLEMENTINA/ SP .....</b>	<b>55</b>
<b>CASO 14 - CASO POPULINA/ SP .....</b>	<b>58</b>
<b>CASO 15 - CASO PEREIRA BARRETO/ SP .....</b>	<b>60</b>
<b>CASO 16 - CASO SANTA CRUZ DO RIO PARDO / SP .....</b>	<b>64</b>
<b>CASO 17 - CASO NOVA BRASILÂNDIA D'OESTE / RO .....</b>	<b>67</b>
<b>CASO 18 - CASO IBIRÁ / SP .....</b>	<b>70</b>
<b>CASO 19 - CASO GUIRICEMA / MG .....</b>	<b>73</b>
<b>CASO 20 - CASO PIUMHI / MG .....</b>	<b>75</b>
<b>CASO 21 - TAIÓBEIRAS / MG .....</b>	<b>78</b>
<b>CASO 22 - TRÊS PONTAS / MG .....</b>	<b>81</b>
<b>CASO 23 - GUARAREMA / SP .....</b>	<b>84</b>
<b>CASO 24 - SANTA CRUZ DAS PALMEIRAS / SP .....</b>	<b>87</b>
<b>CASO 25 - SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO / MG .....</b>	<b>90</b>
<b>CASO 26 - MASSAPÊ / CE .....</b>	<b>93</b>
<b>CASO 27 - TAGUAÍ - SP .....</b>	<b>97</b>

## 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.

## DESAFIOS COMPARTILHADOS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

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).**

## 1. CASOS DE MUNICÍPIO COM MELHORES IOEBS

### CASO 1 - SOBRAL / CE

**População/ IBGE 2017<sup>1</sup>:** 205,5 mil habitantes

**Em outubro de 2017:**

**Prefeito:** Ivo Ferreira Gomes

**Secretário de Educação:** Francisco Herbert Lima Vasconcelos

**Número de escolas<sup>2</sup>:** 55

**Número de alunos:** 34.201

**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
6.2	8.3	6.4	7.8	7.3	1.1	4.8	3.0	5.1

### POSSÍVEIS DETERMINANTES DO SUCESSO

Há 20 anos, o município de Sobral identificou que seus alunos não estavam se alfabetizando na idade adequada e iniciou-se a estruturação de um conjunto de políticas públicas para correção de fluxo e de defasagem de aprendizagem. Utilizaram-se medidas administrativas e mudanças na gestão pedagógica, pautadas por indicadores de monitoramento da aprendizagem e da evasão escolar que, à época, passaram a ser monitorados detalhadamente. Logo começou-se a perceber os efeitos e se alcançou um elevado patamar nos indicadores de resultados (Prova Brasil, IDEB e Spaece<sup>3</sup>). Hoje são referência de políticas educacionais bem-sucedidas para o Estado do Ceará e para todo o país.

### FLUXO ESCOLAR

O município não adota política de progressão continuada, mas tem baixíssimas taxas de reprovação comparativamente à média nacional. Segundo o Secretário Herbert Lima, isso se deve ao acompanhamento de perto de cada aluno, com rápido diagnóstico de defasagem na aprendizagem e apoio pedagógico individualizado imediato, tanto do aluno quanto do professor responsável.

<sup>1</sup> População estimada pelo IBGE para o ano de 2017.

<sup>2</sup> As informações sobre número de escolas da rede municipal e quantidade de alunos foram retiradas do site QEDu (<http://www.qedu.org.br/>)

<sup>3</sup> Spaece (Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará) é a avaliação estadual do Ceará, realizada anualmente.

## APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

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 Fundae<sup>4</sup>, 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 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.

## DIVULGAÇÃO

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

---

<sup>4</sup> FUNDAE é o Fundo para o Desenvolvimento e Autonomia da Escola.



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, Spaee 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.

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 PISA<sup>5</sup>, segundo o 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.

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 School<sup>6</sup>, que permite comparação internacional dos resultados de Leitura, Matemática e Ciências.

### ATENDIMENTO

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.

Todas as 34,2 mil vagas gratuitas da rede são oferecidas nas 58 escolas municipais de educação infantil, ensino fundamental e educação de jovens e adultos, sendo 4 de tempo integral nos anos finais do ensino fundamental,

---

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> A avaliação será aplicada com apoio da Fundação Lemann.

além de todas as turmas de creche. O abandono na rede é baixo, de cerca de 1% no ensino fundamental.

### **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

Todas as crianças com necessidades especiais, físicas ou intelectuais, são atendidas nas escolas regulares, totalmente adaptadas a elas. Em cada unidade escolar existe uma sala de atendimento especializado. Nela existem professores contratados com formação pedagógica adequada, especialista em psicopedagogia e que acumulam experiência teórica e prática em atendimento especializado.

Também existem profissionais cuidadores que auxiliam individualmente as crianças com necessidade especiais em suas rotinas, tal como no deslocamento pela escola. Mensalmente, todos esses profissionais passam por processos de formação.

### **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

O controle de frequência dos alunos é feito por diário de classe. Existe um profissional em casa escola que faz o acompanhamento dessa questão e, mediante a primeira falta de um aluno, os responsáveis são contatados. Não havendo êxito no contato ou com a repetição da falta injustificada, esse profissional se desloca até a residência das crianças para um contato pessoal, inclusive para identificar a presença da criança na casa, evitando assim a defasagem de aprendizagem e o abandono escolar.

### **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

Sobral tem sistema de ensino próprio. As escolas possuem um grau de autonomia da construção de seus PPP, seguindo algumas diretrizes da Secretaria, baseados nos elementos da política educacional vigente. Utilizam material próprio além dos livros e materiais recebidos dos programas estaduais e federais.



## GESTÃO DE PESSOAS

### **Diretores**

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 têm troca de diretores a cada 6 ou 8 anos.

### **Professores**

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 nacional<sup>7</sup> 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.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

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 PNAE<sup>8</sup>.

### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O Prefeito de Sobral é um dos maiores conhecedores da educação no município. Foi Secretário de Educação de Sobral e de Fortaleza, entre outras posições que ocupou, e a educação se mantém entre suas prioridades.

### **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

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.

<sup>7</sup> Em 2017, o piso nacional foi definido em R\$ 2.643,94, para 40 horas semanais.

<sup>8</sup> PNAE é o Programa Nacional de Alimentação Escolar, gerido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), vinculado ao Ministério da Educação.

## **RELAÇÃO COM SOCIEDADE**

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.



**CASO 2 - BREJO SANTO / CE**

**População/ IBGE 2017:** 48,8 mil habitantes

**Em outubro de 2017:**

**Prefeito:** Teresa Maria Landim Tavares

**Secretária de Educação:** Ana Jaqueline Mendes

**Número de escolas:** 37

**Número de alunos:** 11.397

**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
5.9	8.0	6.5	5.7	8.2	0.9	8.9	7.8	5.0

**FLUXO ESCOLAR**

A taxa de aprovação dos alunos da rede municipal é de 96,6% e a Secretaria tem como meta o aumento de matrículas das crianças em idade escolar e a diminuição da distorção idade-série. Com o intuito de alcançar esses objetivos, elaborou-se um planejamento com metas que são principalmente voltadas para a diminuição da reprovação dos alunos.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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 Ana Jaqueline Mendes, 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.

## **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

Com relação à inclusão de crianças e jovens com necessidades especiais, o município de Brejo Santo trabalha com profissionais conhecidos como "mediadores de aprendizagem" especificamente para estes alunos. Uma vez reconhecida a "necessidades especiais" de um determinado aluno via laudo médico, a Secretaria da educação entende que um atendimento personalizado será necessário e contrata o mediador que ficará responsável pela aprendizagem e desenvolvimento daquele aluno específico.

Além dos mediadores de aprendizagem, existem outros profissionais também capacitados para que o aluno com necessidades especiais seja acolhido e possa se desenvolver ao máximo, como psicólogos, fonoaudiólogos e terapeutas educacionais.

## **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

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 Ana Jaqueline Mendes, 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.

## **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

Um dos maiores diferenciais de Brejo Santo é que 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.

As escolas da rede municipal possuem autonomia para a construção de seu Projeto Político Pedagógico (PPP), seguindo as diretrizes pedagógicas estaduais. A verificação da aplicação do PPP ao longo do ano letivo é feita pela Secretaria e coordenadores pedagógicos nos períodos de formação.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

### ***Diretores***

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.



### **Professores**

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.

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 em questão. A Secretária Ana Jaqueline Mendes 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”.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

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.

#### ***Infraestrutura, transporte e merenda escolar***

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).

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.

### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O envolvimento do prefeito com assuntos relacionados à educação é constante: conhece o IDEB do município e costuma fazer visitas nas escolas municipais. A Secretaria de Educação do município e o gabinete do Prefeito estão sempre alinhados e em constante diálogo para garantir que os alunos tenham acesso a um ensino de qualidade.

### **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

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 (FUNDEB, merenda, material escolar).

**CASO 3 - FRECHEIRINHA / CE****População/ IBGE 2017:** 13.669**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Carleone Junior de Araújo**Secretário de Educação:** José Nilson Rodrigues**Número de escolas:** 19**Número de alunos:** 3.048**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>6.0</b>	<b>8.5</b>	<b>5.9</b>	<b>6.6</b>	<b>8.7</b>	<b>0.6</b>	<b>10.0</b>	<b>0.0</b>	<b>3.0</b>

**POSSÍVEIS DETERMINANTES DO SUCESSO**

Segundo o atual Secretário de Educação José Nilson Rodrigues, 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".

**FLUXO ESCOLAR**

A Secretaria de Educação do município de Frecheirinha, que é responsável pela educação infantil e ensino fundamental, possui taxa de aprovação de 94,72%. Reduzir a reprovação dos alunos é uma das principais metas para a educação traçadas pelo município e é acompanhada via programas de melhoria de aprendizagem e diminuição da distorção idade-série, como: reforço escolar, busca ativa de alunos que apresentam infrequência e "recuperação paralela" dentro do calendário escolar.



## APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Por meio de provas mensais, bimestrais e também por avaliações externas, a aprendizagem de cada aluno é acompanhada tanto pelos professores e coordenadores nas escolas, quanto pela Secretaria de Educação. O desempenho escolar do município é monitorado de forma contínua e em diversos níveis: por aluno, sala, série e escola. O objetivo não é só alcançar um bom IDEB<sup>9</sup>, mas também universalizar o ensino e garantir que todos os estudantes tenham as mesmas oportunidades.

Existe um documento padrão para promover a análise dos indicadores externos, em que é passado para todas as escolas a evolução dos resultados alcançados, as metas a serem atingidas e as estratégias para alcançá-las.

A divulgação dos resultados dos indicadores de desempenho externo é muito valorizada, sendo feita em um evento com palco e música, no qual são repassados os resultados alcançados para os pais, alunos, professores e gestores. Neste evento existe também uma premiação para os melhores professores que tiveram as metas de resultados de seus alunos alcançadas.

## ATENDIMENTO

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 está 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. A prefeitura planeja construir creches e ampliar a oferta de vagas para essas crianças partir de 2018.

## CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

Há treinamentos de formação específicos para que os professores estejam preparados para incluir alunos com necessidades especiais. Cada sala de aula pode receber até três alunos com necessidades especiais e os professores recebem bônus salariais por atenderem essas crianças. É necessário que os professores consigam comprovar por meio de indicadores que os alunos especiais estejam inseridos e aprendendo. Existem também cuidadores específicos para auxiliar nos deslocamentos e com remédios, por exemplo, além de psicólogos e fonoaudiólogos da secretaria que podem atender esses casos em específico.

## FREQUÊNCIA DOS ALUNOS

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

---

<sup>9</sup> IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC bialmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados.

alunos. As informações sobre assiduidade dos estudantes chegavam para a secretária só no final do mês e era tarde demais para se tomar atitudes efetivas sobre esse aspecto. Foi implantado, então, um sistema de monitoramento de frequência escolar em tempo real, onde as escolas têm uma hora - após o período de aula - 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 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, José Nilson Rodrigues.

### GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE

A Secretaria de Educação de Frecheirinha trabalha com a Gestão Pedagógica da Rede de forma bastante organizada. As escolas com mais de 50 alunos possuem diretores e coordenadores e elaboram o seu próprio PPP de acordo com as diretrizes municipais. As escolas com menos de 50 alunos não possuem autonomia para fazer seus próprios PPP e, portanto, possuem um coordenador da Secretaria que faz o acompanhamento de um PPP único que segue as diretrizes municipais.

As coordenadoras pedagógicas possuem papel essencial para colocar o PPP em prática. Os alunos do Ensino Fundamental I (Anos Iniciais) possuem duas coordenadoras atuantes - sendo uma de português e outra de matemática - e os do Ensino Fundamental II (Anos Finais) possuem coordenadores por área de atuação - matemática, português, história e etc.

### GESTÃO DE PESSOAS

#### **Diretores**

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.

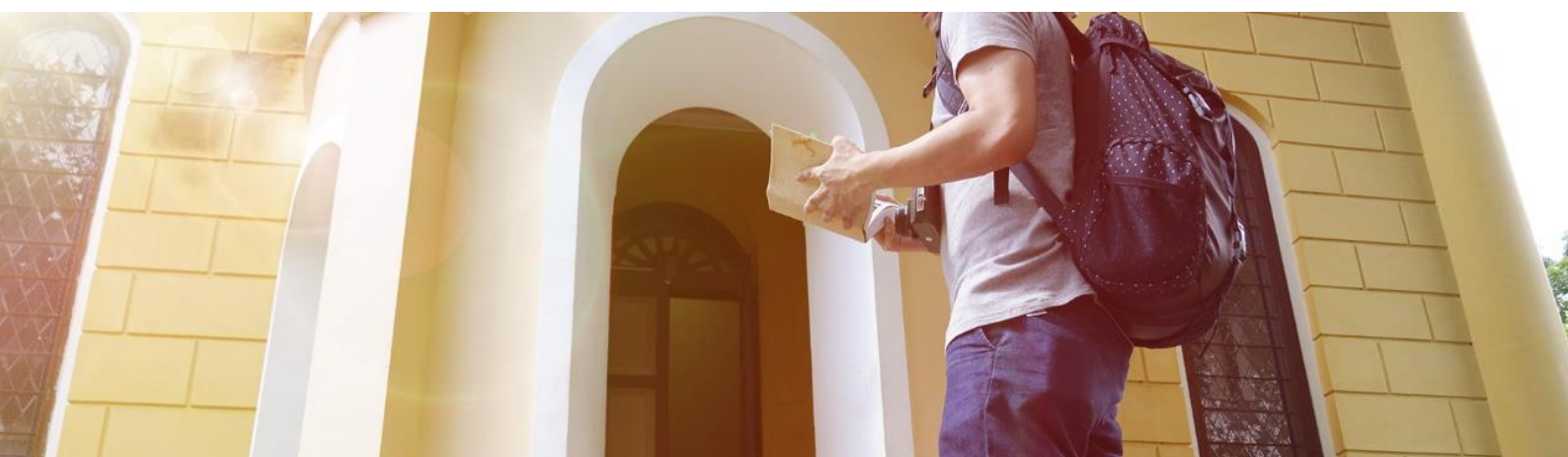
O tempo médio de atuação de um diretor em Frecheirinha é de quatro anos, renováveis se houver necessidade. A troca de gestores é incentivada para motivar os profissionais e garantir que eles enfrentem novos desafios em suas carreiras.

### **Professores**

O quadro de professores da rede municipal de Frecheirinha é formado por professores efetivos, contratados via concurso público, e temporários, contratados via processo seletivo comum quando há falta de docentes. O plano de carreira oferecido pela rede municipal está sendo reformulado, mas, atualmente, é baseado no tempo de casa. Um bônus por desempenho é utilizado pela Secretaria de Educação do município e o salário base dos docentes da rede é R\$ 1.010,00.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

Os recursos recebidos via FUNDEB não são suficientes para todas as despesas e custos da Secretaria da educação, cobrem apenas as despesas com pessoal e encargos trabalhistas. Outras despesas são cobertas por recursos provenientes do próprio município, programas estaduais ou federais. Os programas estaduais de premiação por desempenho garantem recursos extras para a Secretaria de Frecheirinha e outros recursos específicos podem ser solicitados ao FNDE.



## **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O envolvimento do Prefeito com questões educacionais é constante, não sendo raro presenciar visita do prefeito às escolas e na Secretaria da educação também. O Prefeito conhece o IDEB e as metas do município para o setor educacional como um todo.

## **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

O atual Secretário da educação de Frecheirinha faz parte da diretoria da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UDIME), que coordena ações em defesa da educação pública com qualidade social. O intuito é articular, mobilizar e integrar os dirigentes municipais de educação. O Secretário destaca que fazer parte desse grupo de cooperação trouxe melhorias relacionadas à gestão via troca de experiências com outros gestores.

O município possui uma boa relação com o governo federal e estadual e recebeu apoio de ambas as esferas governamentais para alcançar os resultados apresentados.

## **RELAÇÃO COM A SOCIEDADE**

A sociedade se mobiliza pela educação via valorização constante da profissão de professor. Há uma ação desenvolvida pela prefeitura chamada "Cuidando do Educador" que promove consultas periódicas desses profissionais com fonoaudiólogos para que os docentes possam se cuidar de forma preventiva e se sentirem valorizados.

**CASO 4 - NOVO ORIENTE / CE****População/ IBGE 2017:** 28.353**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Vanaldo Carlos Moura**Secretária de Educação:** Simone de Macedo Magalhães Moura**Número de escolas:** 25**Número de alunos:** 5.848**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.7</b>	<b>7.9</b>	<b>6.0</b>	<b>6.1</b>	<b>7.1</b>	<b>1.1</b>	<b>10.0</b>	<b>6.0</b>	<b>3.4</b>

**POSSÍVEIS DETERMINANTES DO SUCESSO**

Os fatores se destacam como possíveis impulsionadores do desempenho positivo alcançado pelo município de Novo Oriente são: otimização do tempo, planejamento personalizado e flexível de acordo com as dificuldades locais, supervisão e presença da família na escola e no aprendizado dos filhos, monitoramento constante da frequência escolar, elogios e feedbacks positivos e formação continuada dos professores, coordenadores, gestores.

**FLUXO ESCOLAR**

O município de Novo Oriente possui uma baixa taxa de distorção idade-série devido ao programa de diminuição da reprovação dos alunos da rede municipal, segundo a Secretária de Educação, Simone M. M. Moura. Este programa baseia-se no oferecimento de reforço no contraturno, para aqueles alunos que apresentarem dificuldades de aprendizagem, e aumento da oferta de escolas em período integral.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Segundo a Secretária de Educação Simone M. M. Moura, 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.

### ATENDIMENTO

O município de Novo Oriente conta com um programa do governo estadual para atendimento das crianças que tenham de 0 até 3 anos de idade: o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Infantil (PADIN). O PADIN 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. Em Novo Oriente, 80 crianças são acompanhadas pelo programa em questão.

### CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

Os alunos com necessidades especiais são incluídos nas turmas regulares, com acompanhamento de uma equipe de apoio pedagógico e outros profissionais capacitados – profissionais da APAE, psicólogos e fonoaudiólogos. Para os alunos cadeirantes há um cuidador para ajudar nos deslocamentos realizados dentro da escola.

### FREQÜÊNCIA DOS ALUNOS

A diminuição das faltas dos alunos é uma das principais metas do município para melhoria da educação, uma vez que, nas palavras da Secretária, “o aluno fora da escola não aprende”. O monitoramento da frequência dos alunos ocorre dentro das escolas, por meio de anotações diárias das faltas em um quadro dentro da sala de aula. Todos os dias a Secretaria de Educação compila esses dados e liga para os familiares para entender a razão das faltas ocorridas naquele dia.

### GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE

Cada escola elabora o seu Projeto Político Pedagógico (PPP) de forma independente, adaptando as diretrizes estaduais para a sua realidade local. A Secretaria municipal acompanha a utilização do PPP por meio de orientações e proposição de soluções feitas por um técnico especialista. Este técnico é disponibilizado pela própria Secretaria, a fim de garantir que o PPP esteja adequado e seja aplicado em todas as escolas da rede.

Além disso, a Secretaria de Educação do município faz parte dos programas de alfabetização na idade certa tanto nacional (PNAIC), como estadual (PAIC).

### **GESTÃO DE PESSOAS**

#### ***Diretores***

A maioria dos diretores que trabalham hoje na rede municipal de Novo Oriente são efetivos e contratados via concurso público, com entrevista presencial e seleção de currículos. Algumas escolas possuem diretores que foram contratados via indicação política, nestes casos em geral é um ex-professor da escola que possui experiência naquela área necessária.

#### ***Professores***

O quadro de professores do município de Novo Oriente é formado pelos concursados e temporários – estes últimos podem lecionar, no máximo, por dois anos. A remuneração dos professores é baseada na quantidade de horas/atividade de cada profissional e pode variar de acordo com tempo de serviço e quantidade de titulações de cada profissional – acréscimo de 2% sobre o valor do salário total para cada título extra. Na Educação Infantil, por exemplo, o salário é baseado em uma jornada de 40 horas de trabalho semanais, sendo o salário inicial de R\$ 2.349,20 e a média no final de carreira de R\$ 3.470,83. No Ensino Fundamental, a jornada é de 34 horas de trabalho semanais, sendo o salário base R\$ 2.450,16 e o final R\$ 3.620,01.



## GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS

A Secretaria municipal de educação é responsável pela gestão e execução orçamentária de seus recursos. O município consegue captar recursos extras para melhoria da estrutura física das escolas esporadicamente via FNDE.

### *Transporte e merenda escolar*

O transporte escolar em Novo Oriente é oferecido pelo município para todos os estudantes, inclusive os alunos de Ensino Médio. E, como previsto em Lei, cerca de 30% da merenda oferecida pela rede municipal é comprada via Programa de agricultura familiar que beneficia os pequenos produtores locais.

## ENVOLVIMENTO DO PREFEITO

O prefeito e vice-prefeito estão envolvidos com as questões educacionais de Novo Oriente. Ambos sabem os IDEBs<sup>10</sup> das escolas e participam ativamente para melhoria dos indicadores.

## COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES

O município de Novo Oriente participa do grupo de colaboração UDIME. 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).

## RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

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.

---

<sup>10</sup> IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC biennialmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados.

**CASO 5 - JIJOCA DE JERICOACOARA / CE****População/ IBGE 2017:** 19.510**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Lindbergh Martins**Secretário de Educação:** Tony Thiago Souza Ferreira**Número de escolas:** 17**Número de alunos:** 4.352**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.6</b>	<b>7.8</b>	<b>6.5</b>	<b>6.5</b>	<b>7.2</b>	<b>0.5</b>	<b>3.3</b>	<b>0.0</b>	<b>4.7</b>

**POSSÍVEIS DETERMINANTES DO SUCESSO EDUCACIONAL**

O fator principal que impulsiona positivamente o resultado educacional do município é o monitoramento constante da aprendizagem do aluno por parte da Secretaria. Existem avaliações sistemáticas para acompanhamento de desempenho dos alunos – avaliações internas (dentro da escola) e externas (municipais, estaduais e federais). Além disso, o município como um todo possui baixa rotatividade da equipe de gestão e pouca interferência política para nomeação de cargos relacionados à educação. Segundo o atual Secretário da educação Tony Thiago, pode-se dizer que a meritocracia funciona e que existe uma competição saudável entre os professores e gestores para fazer com que os alunos aprendam.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

As avaliações que ocorrem dentro do município podem ser classificadas entre internas e externas. As avaliações internas são aplicadas de forma sistemática na própria escola pelos professores, já as externas são aplicadas pela Secretaria de Educação e diferem de acordo com a etapa de ensino das crianças: para os alunos da educação infantil, ocorrem sondagens constantes acerca do aprendizado de forma geral, já para os alunos do ensino fundamental, avaliações sobre conteúdo específico são aplicadas três vezes ao ano.

Com base nos resultados é feito diagnóstico de cada aluno e uma classificação de acordo com seus resultados, como: "crítico", "muito crítico" ou "próximo ao ideal", por exemplo. Devido à essa classificação é possível fornecer suporte personalizado para cada caso, por exemplo, reforço e recuperação.

Além das avaliações municipais, a Secretaria de Educação acompanha os indicadores estaduais e federais. Entretanto, o indicador que possui maior peso para o monitoramento sistemático é o municipal.

### **DIVULGAÇÃO**

A divulgação dos resultados alcançados pelos alunos e escolas são apresentados primeiro para a equipe gestora e depois professores e pais. Os indicadores obtidos são amplamente divulgados pela Secretaria de Educação nas redes sociais. Apesar de existirem cobranças acerca de resultados, não existe consequência negativa quando não se consegue atingir uma meta preestabelecida. Os destaques positivos não possuem incentivos financeiros por parte do município, mas há verbas do estado que são destinadas para esse fim.

### **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

As crianças com necessidades especiais são inseridas nas turmas regulares em Jijoca de Jericoacoara. Quando há necessidade de um acompanhamento com profissionais específicos, existe uma infraestrutura para acomodá-las - salas multifuncionais - e profissionais capacitados para tais funções - psicólogo, fonoaudiólogo, terapeutas ocupacionais, psicopedagogos e assistência social.

### **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

O controle de faltas dos alunos de Jijoca de Jericoacoara ocorre via diário de classe. Caso existam mais de três dias de ausência de um aluno em específico, a escola entra em contato com a família para entender o motivo das faltas.

### **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

As escolas da rede municipal possuem autonomia para a construção de seu Projeto Político Pedagógico (PPP). O monitoramento da aplicação do PPP ao longo do ano letivo é feito pela Secretaria e coordenadores pedagógicos nos períodos de formação e nas visitas às escolas.

### **GESTÃO DE PESSOAS**

#### ***Diretores***

A seleção dos diretores ocorre por indicação feita por estudo das qualidades daquele profissional e são alocados de acordo com perfil do candidato e das necessidades das escolas. Existe um bônus para diretores por número de alunos da escola e também uma complementação para deslocamento até o trabalho e ajuda de custo para alimentação nos locais de onde não é possível retornar para casa para realizar as refeições. Quando um



determinado diretor não apresenta os resultados desejados ele pode ser realocado para outra escola ou volta a ser professor.

### **Professores**

O quadro de professores do município em questão é formado por profissionais concursados e temporários (para suprir de forma provisória a falta dos professores efetivos). Para os professores concursados, existe um plano de carreira claro e incentiva-se o aprimoramento contínuo de sua formação. Licença mestrado e gratificações por titulação, por exemplo, já são práticas comuns aplicadas pela Secretaria de Educação.

Os salários variam bastante entre o nível inicial e o final para os professores concursados na rede municipal. Segundo o Secretário, a variação entre o final e o início da carreira pode chegar a 80% e o salário inicial dos docentes da rede é R\$ 2.298, 83.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

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. O repasse desses recursos para as escolas que participam do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é 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.

### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O prefeito de Jijoca de Jericoacoara é bastante envolvido em assuntos relacionados à educação. Ele promove encontros semanais com o Secretário de Educação para discutir os temas relevantes e resolução de problemas mais urgentes.

### **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

O município de Jijoca de Jericoacoara recebe apoio tanto do governo estadual, como do governo federal (colaboração financeira para transporte escolar, merenda etc).

Além da colaboração com outras esferas governamentais, o município em questão participa de regimes de colaboração horizontal em prol de um melhor funcionamento de toda a estrutura educacional da região via colaboração.

**CASO 6 - RERIUTABA/ CE****População/ IBGE 2017:** 18.769**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Osvaldo Honório Lemos Neto**Secretário de Educação:** José Aguiar Neto**Número de escolas:** 22**Número de alunos:** 3.514**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
5.7	8.2	5.2	5.2	7.6	1.0	10.0	10.0	3.8

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Os indicadores estaduais e federais de desempenho escolar são monitorados pelo município. Além disso, o monitoramento da aprendizagem dos alunos ocorre mensalmente no município de Reriutaba e, especificamente para os alunos de 2º, 5º e 9º ano, existe também o Programa de Aprendizagem na Idade Certa (PAIC). Os alunos de 1º até 9º ano também tem acesso ao programa federal Mais Educação, ampliando a jornada escolar, e possibilitando que atividades de reforço sejam oferecidas no contraturno.

Os resultados de desempenho no Spaece, divulgados pelo governo do estado, são acompanhados de premiações em dinheiro para as escolas com melhores resultados e é comum que esse prêmio seja dividido entre todos os funcionários envolvidos no processo nas escolas.

**ATENDIMENTO**

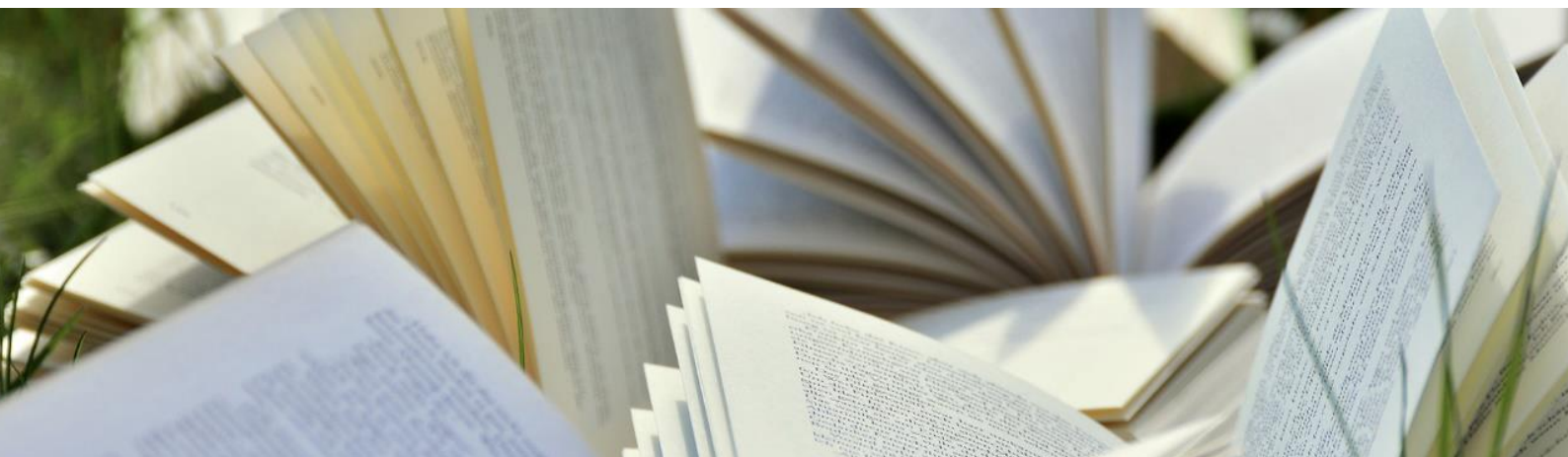
O PADIN, programa do governo estadual, foi implementado na rede municipal de Reriutaba com o intuito de aumentar a taxa de atendimento das crianças entre 0 e 3 anos de idade. O projeto fomenta uma expansão de vagas para crianças via construção de creches e criação de diálogos contínuos com as famílias por meio de encontros e de visitas de monitores em domicílio.

**CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

O município garante a inclusão por meio da participação dos alunos com necessidades especiais nas turmas regulares. O acompanhamento específico é realizado nos contra turnos com profissionais preparados - psicopedagogos e psiquiatras, caso necessário - em salas especiais. A Secretaria de Educação de Reriutaba oferece cinco salas de Atendimento Educacional Especializado (AEE).

## GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE

As escolas da rede de Reriutaba utilizam as diretrizes estaduais para elaboração de seus PPP, sempre adaptando as diretrizes gerais às necessidades locais. A revisão desse material acontece todos os meses nas reuniões de formação com a coordenação e os professores. O resultado dessas revisões periódicas é repassado para a Secretaria que sempre se reúne com os gestores escolares para fazer suas contribuições. Os coordenadores ficam responsáveis por monitorar todas as ações contidas no PPP.



## GESTÃO DE PESSOAS

### *Diretores*

Os diretores das escolas municipais de Reriutaba são indicados politicamente e o Secretário entende que dessa forma a cobrança por resultados é mais eficaz. Uma vez que os diretores não apresentem resultados satisfatórios é possível que estes sejam desligados de seus cargos.

O salário dos gestores escolares varia de acordo com a quantidade de alunos da escola que dirigem, já que, conforme a visão apresentada pelo Secretário da Educação, escolas maiores possuem problemas de maior complexidade e, por consequência, os salários de seus diretores devem ser mais altos.

Em termos de formação da equipe de gestão, os coordenadores da rede municipal participam de capacitações promovidas por representantes da rede estadual de ensino.

## **Professores**

Não existem professores temporários contratados pelo município em questão. Todo o quadro de professores de Reriutaba é composto por profissionais contratados via concurso público. A alocação de professores para as escolas e turmas é realizada pela Secretaria e baseia-se no perfil dos docentes. A remuneração dos professores da rede municipal é semelhante à de outros municípios da região e os salários oferecidos partem de R\$ 1.399,00.

## **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

A Secretaria de Planejamento do município é a responsável pela gestão e execução orçamentária de todos os recursos do município, inclusive dos recursos a serem destinados para o setor educacional. Os repasses do FUNDEB não são suficientes para garantir a atual estrutura educacional, dessa forma, o município investe recursos adicionais. Quanto há necessidade de melhoria ou manutenção dos recursos físicos disponíveis, o município solicita recursos ao FNDE. Além da ajuda federal, o governo do estado é bastante presente e sempre fornece materiais didáticos para a Secretaria de Educação de Reriutaba.

## **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O prefeito é bastante envolvido com assuntos relacionados à educação. Reuniões presenciais e formais entre ele e o Secretário acontecem a cada 15 dias, mas o diálogo é constante e excede as reuniões formais.

## **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

O município de Reriutaba possui apoio do governo estadual via recebimento de material escolar. Além da colaboração do governo do Ceará, o município participa de um regime de colaboração horizontal na região. O diálogo com outros municípios trouxe melhorias em assuntos pedagógicos utilizados pela rede municipal de ensino.

## **RELAÇÃO COM A SOCIEDADE**

Segundo o Secretário de Educação, a população de Reriutaba reconhece a educação da rede municipal como sendo de excelência e costuma prestigiar todos os eventos promovidos pelas escolas. Além disso, é possível notar que a sociedade está constantemente valorizando o professor e cobrando por melhorias na educação da cidade.

## CASO 7 - RIO VERDE/ GO

**População/ IBGE 2017:** 217.048 habitantes

**Em outubro de 2017:**

**Prefeito:** Paulo Faria do Vale

**Secretário de Educação:** Miguel Rodrigues Ribeiro

**Entrevistada:** Carmem Antunes Simões (Coordenadora)

**Número de escolas:** 69

**Número de alunos:** 23.288

**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
5.3	6.5	4.9	7.3	8.7	1.9	6.0	0.9	4.7

## FLUXO ESCOLAR

O município de Rio Verde adota sistema de progressão continuada no ciclo de alfabetização, ou seja, não há reprovação ao final do 1º e do 2º ano, apenas no 3º ano, 4º, 5º e 9º ano. A taxa de aprovação entre 3º e 5º ano fica em torno de 94% e a de reprovação em torno de 4%, segundo a Coordenadora Carmem A. Simões. Entre o 6º e o 9º ano, se o aluno não atingir o desempenho esperado em até duas disciplinas ele é aprovado, mas acima disso ele pode ser reprovado.

## APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

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.

Além de toda a estrutura oferecida pelas escolas e Secretaria de Educação, os alunos da educação infantil e ensino fundamental de Rio Verde contam ainda com parcerias firmadas com o governo estadual e a Associação Atlética Banco do Brasil (AABB). Segundo informações coletadas no site do



programa, o projeto chamado "AABB Comunidade" é fundamentado na proposta de complementação educacional e na valorização da cultura do educando e de sua comunidade. Esse reforço educacional e cultural é efetivado por meio de atividades lúdicas desenvolvidas em torno de áreas como saúde e higiene, esporte e linguagens artísticas, por exemplo, a fim de possibilitar a construção de conhecimentos e o acesso à cidadania<sup>11</sup>.

### DIVULGAÇÃO

O IDEB<sup>12</sup> 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.

### ATENDIMENTO E FREQUÊNCIA DOS ALUNOS

Segundo a Coordenadora Carmem A. Simões, tanto o abandono escolar como a frequência dos alunos à escola não são considerados problemas desafiadores pela Secretaria de Educação. Ambos os indicadores são monitorados pela Secretaria de forma preventiva por profissionais especializados. Isto é, o acompanhamento da aprovação e reprovação de alunos, bem como do abandono dos estudantes é monitorado sistematicamente e, caso sejam identificados problemas em relação a esses indicadores, ações de correção são implementadas imediatamente.

### CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

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 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.

---

<sup>11</sup> Maiores informações sobre o programa estão no site: <<http://www.aabbcomunidade.com.br/sobre-o-programa>>

<sup>12</sup> IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC biennialmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados.

## GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE

Quanto à elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), as escolas de Rio Verde possuem liberdade para criarem seus próprios projetos de acordo com as realidades locais, mas sempre adaptando o projeto para acomodar melhor as diretrizes municipais. A Secretaria de Educação iniciou um processo de monitoramento anual da utilização e aplicação dos PPP nas escolas que seguem as diretrizes do Conselho Municipal de Educação de Rio Verde.

## GESTÃO DE PESSOAS

### *Diretores*

A seleção de diretores das escolas municipais de Rio Verde ocorre via eleição nas próprias escolas. O estatuto 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.

Incentivos financeiros são oferecidos somente para os diretores que forem responsáveis por escolas com muitos alunos matriculados.

### *Professores*

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 a Coordenadora Carmem A. Simões, 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.

### *Transporte e merenda escolar*

O transporte escolar oferecido pela Secretaria de Educação consegue atender todos os estudantes da rede municipal, incluindo aqueles que moram na zona rural de Rio Verde.

A Secretaria de Educação de Rio Verde criou recentemente um departamento específico para cuidar dos assuntos relacionados à merenda escolar da rede. Esse departamento conta com uma nutricionista para elaborar o cardápio que é enviado para apreciação das escolas. As escolas aprovam o cardápio logo em seguida e, caso não esteja do agrado, a nutricionista irá refazer o cardápio, assegurando sempre o valor nutricional necessário.



### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O Secretário da Educação do município possui uma relação bastante próxima com o prefeito da cidade, sempre que necessário estão se reunindo para discutirem sobre os assuntos mais urgentes relacionados à educação das crianças e jovens de Rio Verde. O prefeito prioriza os assuntos relacionados à educação e conhece o IDEB do município e das escolas da rede municipal.

### **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

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.

### **RELAÇÃO COM SOCIEDADE**

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.

**CASO 8 - NOVA OLINDA/ CE****População/ IBGE 2017:** 15.433**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Afonso Domingos Sampaio**Secretária de Educação:** Ana Célia Matos da Silva Peixoto**Número de escolas:** 8**Número de alunos:** 2.812**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.9</b>	<b>8.1</b>	<b>5.4</b>	<b>7.9</b>	<b>8.4</b>	<b>1.1</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>4.5</b>

**FLUXO ESCOLAR**

A Secretaria de Educação de Nova Olinda trabalha diariamente com acompanhamento pedagógico e reforço escolar no contraturno. O objetivo dessas ações é que a reprovação diminua e que os alunos consigam sanar suas dúvidas ao longo do período letivo.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Segundo a Secretária de Educação Ana Célia da Silva Peixoto, o maior impulsionador de resultados educacionais de Nova Olinda é o monitoramento constante da aprendizagem dos alunos. As avaliações são realizadas diariamente pelos professores e formalizada a cada dois meses. O monitoramento de indicadores externos feito pela Secretaria baseia-se principalmente na Prova Brasil e no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaeece). A rede municipal acompanha os resultados por turma e por aluno, verificando o desempenho em cada descritor que compõe as avaliações.

Para analisar os resultados alcançados pelos alunos, a Secretaria se utiliza do Sistema de Análise de Resultados (SARA), que é um módulo que permite utilizar a tecnologia para cadastrar as respostas dos alunos de modo a facilitar a visualização, em tempo real, de resultados e análises comparativas e evolutivas da aprendizagem dos alunos.

Ao identificar os pontos fracos apresentados pelos alunos nas constantes avaliações, a Secretaria elabora um plano de ação que sempre se utiliza de recursos como reforço, diálogo com os familiares e simulados. Quando bons resultados são alcançados, um bônus é distribuído por professor, baseado em um conjunto de indicadores.

## **Crianças e Jovens com Necessidades Especiais**

Os alunos com necessidades especiais da rede municipal de Nova Olinda são atendidos em classes regulares, por meio de um currículo adaptado. A estrutura física das escolas ainda não está inteiramente adaptada, mas é possível acomodar todas as crianças e jovens com necessidades especiais, sejam elas físicas ou intelectuais.

## **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

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.

## **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

Por não ser um sistema de ensino, a rede municipal segue as diretrizes pedagógicas do estado. As escolas têm autonomia para elaborar seus Projetos Políticos Pedagógicos, mas tem apoio da Secretaria de Educação.

Metade das escolas da rede municipal de Nova Olinda funciona no regime de turno integral, o que é considerado suficiente para a Secretária, ou seja, não há planos de expansão. As atividades de reforço escolar são utilizadas no contraturno para evitar que os alunos fiquem defasados em alguma disciplina. Isso evita as reprovações que só ocorrem se realmente o acompanhamento feito não for suficiente, mais comuns na segunda etapa do ensino fundamental (6º ao 9º ano) em que, segundo a Secretária, há mais casos de alunos desestimulados (mas ainda assim, a taxa de reprovação é considerada baixa pela Secretária).

## **GESTÃO DE PESSOAS**

### ***Diretores***

A seleção de diretores escolares no município ocorre por indicação política e técnica e a posição de diretor é um cargo de confiança. Para serem elegíveis, os candidatos devem ter seguido a carreira de professor anteriormente. A distribuição de diretores entre as escolas disponíveis no município ocorre por meio da análise e compatibilização do perfil do diretor e da escola.

Conforme análise da Secretária de Educação, a remuneração para os diretores da rede municipal de Nova Olinda é maior que a média da rede estadual e dos municípios próximos. Aqueles profissionais que forem



selecionados para atuar em locais afastados possuem benefício extra, por deslocamento.

Os diretores são responsáveis pelo desempenho geral das escolas em que atuam e quando a instituição não tem bons resultados é possível que sejam desligados de seus cargos.

### **Professores**

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 um sistema de incentivos via gratificação monetária (R\$ 300,00) para os professores que alcançarem a meta no Spaece, realizado pela Secretaria do Estado do Ceará. O salário inicial dos professores da rede de Nova Olinda é R\$ 1.300,00.

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.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

Os recursos repassados pelo FUNDEB não são suficientes para cobrir todas as despesas da Secretaria de Educação da Nova Olinda. Recursos extras são necessários para manter a atual estrutura de funcionamento da rede municipal de educação, principalmente, relacionados à infraestrutura das escolas e transporte escolar. As questões relacionadas à estrutura física foram historicamente resolvidas via recursos do FNDE, mais especificamente com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). O transporte escolar é terceirizado pelo município e financiado com recursos próprio de Nova Olinda.

### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O prefeito é envolvido com as questões educacionais do município, conhece o IDEB<sup>13</sup> de Nova Olinda e investe cerca de 4 horas semanais para assuntos relacionados à educação.

---

<sup>13</sup> IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC bienalmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados.

**CASO 9 - JUNQUEIRÓPOLIS/ SP**

**População/ IBGE 2017:** 20.353 habitantes

**Em outubro de 2017:**

**Prefeito:** Hélio Aparecido Mendes Furini

**Secretária de Educação:** Ilzete Jantani

**Entrevistada:** Silvana Dias (Supervisora)

**Número de escolas:** 7

**Número de alunos:** 2.103

**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.6</b>	<b>7.6</b>	<b>5.4</b>	<b>6.2</b>	<b>9.7</b>	<b>4.2</b>	<b>6.0</b>	<b>2.0</b>	<b>6.4</b>

**POSSÍVEIS DETERMINANTES DO SUCESSO EDUCACIONAL**

A Secretaria de Educação de Junqueirópolis elencou alguns fatores que considera fundamentais para impulsionar seus resultados positivos nas avaliações externas realizadas, são eles: poucos alunos por sala de aula, formação continuada dos professores, material pedagógico fornecido por parcerias, escolas com ótima infraestrutura e acompanhamento dos alunos com necessidades especiais.

**FLUXO ESCOLAR**

O município de Junqueirópolis utiliza a estratégia de progressão continuada para diminuir a distorção idade-série e, consequentemente, a evasão escolar. A estrutura do Ensino Fundamental oferecida pela rede municipal é composta por ciclos – o primeiro ciclo é formado pelos alunos do 1º a o 3º ano e o segundo ciclo é composto pelos estudantes do 4º e 5º ano.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Além das avaliações realizadas pelo governo federal (Prova Brasil e Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA) e estadual (Saresp), as escolas da rede municipal de Junqueirópolis também participam de uma avaliação elaborada pela Secretaria de Educação do próprio município, o Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar de Junqueirópolis (SAREJ). Com todos os resultados em mãos, a Secretaria analisa a evolução dos indicadores e estipula metas para serem alcançadas por cada escola. Os resultados são amplamente divulgados pela Secretaria em reuniões de pais e mestres e até mesmo no jornal local.

## **ATENDIMENTO**

Nem toda a educação gratuita do município é ofertada pela rede pública. O atual prefeito Hélio Aparecido determinou, na Lei N.º 3026 de dezembro de 2015, que, apesar da educação infantil ser oferecida preferencialmente por escolas públicas, foi autorizada a celebração de convênios com instituições privadas sem fins lucrativos, especializadas e com atuação em educação infantil, visando oferecer apoio técnico e financeiro para fins de atendimento aos alunos de educação infantil. As quatro escolas de educação infantil e uma de ensino fundamental atendem em período integral. Nas outras duas de ensino fundamental houve uma consulta sobre o interesse em frequentar o período integral, mas não foi detectado interesse de muitos.

## **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

A inclusão das crianças e jovens com necessidades especiais em Junqueirópolis é uma prioridade. Para tanto, foram construídas salas de recurso que estão totalmente equipadas com os aparatos necessários e foram contratados profissionais especializados, como fonoaudiólogos, para atender a demandas desses estudantes.

## **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

A frequência dos alunos é controlada diariamente em todas as escolas da rede municipal. Em geral, a Secretaria sempre entra em contato com as famílias para fazer um controle e conscientizá-las de a importância do aluno frequentar continuamente a sala de aula. Se houver 3 dias consecutivos de faltas e a família não comunicar a razão do ocorrido, um ofício para o conselho tutelar é enviado.

## **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

A Secretaria da educação de Junqueirópolis, juntamente com os coordenadores pedagógicos e professores da rede, analisam todo o Projeto Político Pedagógico (PPP) todos os anos. Esses documentos seguem as diretrizes estaduais, mas fazem adaptações de acordo com as necessidades locais de cada escola. Nesses momentos anuais de reflexão coletiva são evidenciados os acertos e erros do PPP do ano anterior e qual seria a melhor saída para refazer o planejamento do período corrente.

O município possui parceria com o governo estadual para o programa Ler e Escrever. Ele é voltado aos estudantes do 1º ao 5º ano do ensino fundamental e inclui formação, acompanhamento, elaboração e distribuição de materiais pedagógicos com o objetivo de promover a melhoria do ensino como um todo, com ênfase na alfabetização.

## GESTÃO DE PESSOAS

### *Diretores*

A seleção de diretores em Junqueirópolis ocorre por meio de indicação. Para serem indicados ao cargo de gestão é necessário que os candidatos sejam contratados como professores pela rede municipal por, no mínimo, 5 anos. Apesar de serem cargos preenchidos via indicação política, as trocas de diretores não são comuns no município. Em geral, os gestores escolares do município em questão só costumam sair de seus cargos para se aposentarem.

### *Professores*

Junqueirópolis tem professores efetivos, que passam por concurso público, e professores substitutos, que são menos de 5% do total e que têm 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 Supervisora Silvana Dias, 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.



## **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

A Secretaria de Educação é responsável pela gestão e execução de seu orçamento. Os repasses do FUNDEB não são suficientes para suportar todas as despesas relacionadas à educação, sendo quase totalmente alocado no pagamento de salário de professores e funcionários. O restante é realizado recursos próprios do município.

## **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O envolvimento do prefeito de Junqueirópolis com assuntos relacionados à educação é constante. A prefeitura disponibiliza projetos paralelos à sala de aula para que todos os alunos da cidade possam aprender, como: o Projeto Espaço Amigo. Trata-se de um conjunto de ações complementares à escola e de apoio psicossocial e familiar a crianças e adolescentes na faixa etária de 6 a 17 anos. A prioridade é atender as crianças em situação de risco pessoal e social, provenientes de famílias com até dois salários mínimos de renda mensal, nos contra turnos com profissionais especializados e preparados para atendê-los.

## **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

A relação entre a prefeitura de Junqueirópolis e as outras esferas governamentais é muito boa. Um bom exemplo disso seria destacar a existência de uma escola municipal que funciona em um prédio de posse do governo estadual. Segundo a Supervisora Silvana Dias, se não houvesse essa cooperação por parte do governo estadual, provavelmente seria necessário construir um novo prédio para garantir a atual taxa de atendimento do município.



**CASO 10 - SANTA ALBERTINA/ SP****População/ IBGE 2017:** 5.999**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Vancerdi Novelli**Secretário de Educação:** Carlos Cesar Oliveira**Número de escolas:** 2**Número de alunos:** 524**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
5.4	6.3	5.2	7.2	10.0	6.6	10.0	5.0	5.1

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

O monitoramento da aprendizagem é feito pelo professor em sala de aula e as avaliações das escolas da rede municipal de Santa Albertina são bimestrais. Existe também um acompanhamento específico, por parte dos professores de apoio nas escolas de tempo integral, feito durante as oficinas no contraturno. A Secretaria também faz um controle sobre as avaliações realizadas pelas escolas agregando as informações de duas maneiras diferentes: por aluno e por sala.

As escolas e a Secretaria fazem um monitoramento constante dos indicadores externos de avaliação do desempenho dos alunos do município, analisando sempre os resultados da Prova Brasil, Saresp, ANA e IDEB<sup>14</sup>. Os resultados alcançados são amplamente divulgados nas reuniões de pais e mestres, no Facebook e até no jornal regional.

**ATENDIMENTO**

A estratégia utilizada pela Secretaria de Educação de Santa Albertina para reduzir a quantidade de crianças fora da escola é a divulgação sobre o período de matrícula das escolas municipais na rádio local. Segundo o Secretário, há vagas para todos os interessados nas escolas públicas no município e não há crianças fora da escola a partir de 4 anos. As crianças de 0 a 3 anos de idade fora da escola por desinteresse das famílias em colocá-las na creche já que a frequência à escola não é obrigatória nessa faixa. Entretanto, a rotatividade das matrículas é alta, segundo a Secretário de Educação, Carlos Cesar Oliveira, devido a escola atender crianças cujos pais trabalham nas usinas de açúcar e álcool da região e a oferta de emprego

<sup>14</sup> ANA é a Avaliação Nacional de Alfabetização promovida pelo Inep/MEC. IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC bianualmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados.

nesse setor varia conforme a safra, o que faz com que muitas famílias se mudem frequentemente.

### **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

A rede municipal de ensino possui uma turma de Ensino Fundamental com sala adaptada e atendimento de profissionais especializados. Todos os alunos com necessidades especiais são direcionados para essa escola. As outras escolas da rede não costumam atender os alunos com necessidades especiais.

### **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

O controle de faltas dos alunos de Santa Albertina ocorre via diário de classe. Caso existam mais de três dias de ausência de um aluno em específico, a escola entra em contato com a família para entender o motivo das faltas.

### **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

A rede municipal de educação de Santa Albertina possui diretrizes próprias para elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas. Esses documentos são elaborados em conjunto com a Secretaria de Educação do município e a equipe gestora das escolas. O monitoramento da aplicação das diretrizes do PPP ocorre mensalmente e ajustes anuais são necessários para adaptar ainda mais o material elaborado às necessidades locais.

A rede municipal adota um sistema privado de ensino, com apostilas personalizadas. Esse material é contratado, via licitação, há 8 anos e o controle da qualidade do serviço contratado é feito pela própria equipe gestora e professores da escola.



## GESTÃO DE PESSOAS

### *Professores*

Todo o quadro de professores da rede municipal é concursado. Isto é, não existem professores temporários lecionando nas escolas de Santa Albertina. A alocação de professores para as turmas é realizada pela Secretaria e baseia-se no perfil dos docentes.

Uma das maiores preocupações da Secretaria é relacionada à capacitação dos professores. Os cursos de formação são oferecidos pela prefeitura 2 vezes por ano.

### **Relação com Sociedade**

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 metres e cobram resultados positivos quanto à aprendizagem das crianças.

**CASO 11 - ALPESTRE/ RS**

**População/ IBGE 2017:** 7.433 habitantes

**Em outubro de 2017:**

**Prefeito:** Alfredo de Moura e Silva

**Secretária de Educação:** Edília Raimondi Zanata

**Entrevistada:** Marinês Zarchta (Secretária Adjunta)

**Número de escolas:** 6

**Número de alunos:** 724

**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
5.4	6.5	5.1	6.9	10.0	3.7	10.0	10.0	3.9

**POSSÍVEIS DETERMINANTES DO SUCESSO EDUCACIONAL**

O município de Alpestre (RS) alcançou avanços significativos em termos de IOEB desde a última edição: de 4.9 em 2015, passou para 5.4 em 2017. Segundo a Secretária Adjunta de Educação Marinês Zarchta, esses avanços foram possíveis devido às ações coordenadas da comunidade e de outras esferas governamentais com as escolas por meio de projetos como: Rede de Apoio à Escola (RAE), Programa Primeira Infância Melhor (PIM), o programa Mais Educação e a inclusão dos alunos com necessidades especiais.

Outro elemento importante que pode ser entendido como impulsionador dos resultados positivos relacionados ao desempenho escolar é a ação combinada da Secretaria de Educação com a Secretaria de Saúde do município. A atuação conjunta possibilitou detectar a existência de condições de vulnerabilidade social – problemas familiares ou de saúde – que estejam afetando o desempenho dos estudantes e colocar em prática as soluções existentes e possíveis para resolver a questão ou minimizar os danos.

**FLUXO ESCOLAR**

As taxas de aprovação dos alunos de Ensino Fundamental de Alpestre variam entre as séries, mas não são inferiores a 96%. A Secretaria Municipal de Educação participa do PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa) e, portanto, trabalha para que não existam reprovações até o 3º ano e que os alunos sejam alfabetizados no período correto, diminuindo, assim, a distorção idade-série da rede.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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 Programa Mais Educação, financiado pelo governo federal, 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.

### ATENDIMENTO E FREQUÊNCIA ESCOLAR

A Secretaria de Educação de Alpestre atua para reduzir a quantidade de crianças fora da escola por meio de duas grandes frentes de atuação, são elas: o Programa Primeira Infância Melhor (PIM) e a Rede de Apoio à Escola (RAE).

A participação no PIM 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.

O projeto Rede de Apoio à Escola (RAE) possui como principal objetivo combater a evasão escolar dos alunos da rede municipal de ensino. Uma vez que forem detectadas faltas consecutivas e não justificadas dos estudantes, os professores, o diretor da escola ou até outros membros da comunidade realizam visitas à domicílio para entender o motivo da não frequência à escola e para conscientizar as famílias da importância de o aluno voltar a frequentá-la.

Quando o aluno volta a frequentar as aulas, as escolas oferecem um trabalho de recuperação para esses alunos, referente ao período que estiveram ausentes de sala de aula.

### CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

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 entendê-los. Existe também um projeto em parceria com empresas locais que oferecem Equoterapia para os alunos com necessidades especiais<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> A Equoterapia é um método que utiliza o cavalo como método terapêutico para o desenvolvimento das crianças com necessidades especiais.



## GESTÃO DE PESSOAS

### *Diretores*

A principal exigência para que um profissional possa se tornar diretor da rede municipal de Alpestre é que ele seja professor. Sendo professor da rede por pelo menos dois anos, a indicação para o cargo é baseada na quantidade e qualidade dos cursos realizados pelo professor e o tempo médio de permanência no cargo é quatro anos.

### *Professores*

O quadro de professores da rede municipal de Alpestre é formado por professores efetivos, contratados via concurso público, e temporários, contratados via processo seletivo comum, quando há falta de docentes. Apenas 6 dos professores da rede municipal se enquadram no regime temporário



## GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS

A Secretaria de Planejamento é a responsável pela gestão e execução orçamentária dos recursos da educação de Alpestre. Os recursos repassados via FUNDEB são suficientes apenas para cobrir as despesas com a folha de pagamento. Para garantir a atual estrutura de funcionamento das escolas e projetos desenvolvidos pela Secretaria, é necessário que se invista outros recursos arrecadados pelo próprio município. Em 2017 o orçamento da prefeitura para a educação de 27% das receitas próprias.

**CASO 12 - RIO BRANCO / AC****População/ IBGE 2017:****Em outubro de 2017:** 383.443 habitantes**Prefeito:** Marcus Alexandre Médici Aguiar Viana**Secretário de Educação:** Márcio José Batista**Número de escolas:** 81**Número de alunos:** 23.647**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>4.9</b>	<b>5.5</b>	<b>4.2</b>	<b>8.0</b>	<b>9.0</b>	<b>1.0</b>	<b>7.2</b>	<b>1.9</b>	<b>3.2</b>

**POSSÍVEIS DETERMINANTES DO SUCESSO EDUCACIONAL**

Os resultados positivos alcançados pelo município em termos de indicadores e premiações foram impulsionados por uma década de investimentos e esforços em prol da melhoria da educação na cidade. A principal linha de atuação dos últimos anos, segundo o Secretário Márcio José Batista, foi a formação contínua dos professores, coordenadores e diretores. A meta atual do município é universalizar a oferta de vagas para a o primeiro ano do Ensino Fundamental, e também aumentar a oferta de vagas para educação infantil e outras séries do ensino fundamental I (anos iniciais).

Segundo o Secretário, o município monitora todos os indicadores externos divulgados e não foca apenas no resultado final. Existe um planejamento inicial que é ajustamento constantemente, de acordo com as prioridades: "o processo é mais importante que o resultado, o resultado é consequência, é reflexo do processo", afirma o Secretário.

**FLUXO ESCOLAR**

A taxa de aprovação do município de Rio Branco é cerca de 95% e a Secretaria Municipal trabalha com um programa para elevar essa taxa. As principais estratégias utilizadas são o oferecimento de apoio pedagógico para os alunos com déficit de aprendizagem e busca ativa de alunos com muitas faltas.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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 de diagnóstica ocorre três vezes ao ano: no início do ano escolar, no meio e no final. Segundo informações do site da Prefeitura de Rio Branco, 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.

### ATENDIMENTO

Levando-se em conta que o Acre é um estado com uma variedade de localizações rurais e de difícil acesso, 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.

É importante destacar que a rede municipal de Rio Branco atende apenas escolas de Educação Infantil e os anos iniciais do ensino fundamental. Algumas escolas dos anos iniciais do ensino fundamental, todas as escolas dos anos finais do ensino fundamental e ensino médio são oferecidos pela rede estadual.

### CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

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.

## GESTÃO DE PESSOAS

### *Diretores*

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 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.





## GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS

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. Incluindo o aporte ao FUNDEB, pelo menos 26% das receitas do município são alocadas para a educação do município.

### *Merenda escolar*

O município de Rio Branco já ganhou três prêmios sobre gestão eficiente na merenda escolar. Segundo o Secretário Márcio José Batista, 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.

### *Infraestrutura escolar*

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.

## ENVOLVIMENTO DO PREFEITO

Segundo o atual Secretário de Educação Márcio José, o atual prefeito tem a educação como principal preocupação de sua gestão. A prefeitura costuma se reunir com a Secretaria de Educação semanalmente.

## COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES

O Secretário da Educação faz parte da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME). Sua participação na UNDIME tem como principal objetivo aprimorar o regime de colaboração com o estado, cooperação técnica e gestão de pessoas.



**CASO 13 - CLEMENTINA/ SP****População/ IBGE 2017:** 8.254**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Célia Conceição Freitas Galhardo**Secretária de Educação:** Leontina Maria dos Santos Ribeiro**Número de escolas:** 4**Número de alunos:** 1.016**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.3</b>	<b>7.0</b>	<b>5.0</b>	<b>6.1</b>	<b>9.8</b>	<b>2.1</b>	<b>10.0</b>	<b>0.0</b>	<b>10.0</b>

**FLUXO ESCOLAR**

A distorção idade-série é baixa entre os alunos da rede municipal de Clementina. A Secretaria de Educação possui como meta a diminuição da reprovação por meio do apoio escolar no contraturno, oferecido aos alunos com dificuldades de aprendizagem.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Segundo a Secretária de Educação Leontina Maria dos S. Ribeiro, o resultado positivo nos indicadores é uma consequência do esforço na área de formação de professores e coordenadores pedagógicos.

O acompanhamento da aprendizagem dos alunos é feito dentro das escolas, em aplicações de avaliações bimestrais. Os resultados são avaliados pelos professores e coordenadores nos conselhos de classe. Os alunos que apresentarem maiores dificuldades nos resultados das avaliações aplicadas são acompanhados no contraturno.

A rede municipal de Clementina também participa e monitora os resultados de avaliações externas como a ANA, o IDEB<sup>16</sup> e a Prova Brasil. O monitoramento dos resultados desses indicadores é feito pela Secretaria por meio da análise dos descritores em que os alunos apresentam maior facilidade ou dificuldade e até as perguntas que tiveram maior acerto ou erro. Segundo a Secretária, com um diagnóstico mais preciso sobre os desafios a serem enfrentados é mais fácil traçar um plano de ação que seja eficiente.

<sup>16</sup> IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC bionalmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados.

## ATENDIMENTO

A Secretária de educação municipal relata que possui facilidade em controlar o atendimento devido pois a cidade é muito pequena e faz parceria com os agentes de saúde. Segundo a ela, apenas uma criança (em idade escolar) não está matriculada devido a problemas graves de saúde.

## CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

As crianças e jovens com necessidades especiais são inseridas nas salas de aula regulares, a prefeitura de Clementina tem um convênio com a APAE e AMA para garantir que essas crianças sejam atendidas por profissionais especializados – como fonoaudióloga, terapeuta e psicólogo, durante o contraturno.

## FREQUÊNCIA DOS ALUNOS

As faltas são controladas diariamente nas salas de aula. A partir de três faltas sem justificativas prévias, a escola comunica para a Secretaria sobre o problema. A Secretaria faz visitas domiciliares para entender a razão da ausência da criança na escola e, se necessário, aciona o Conselho Tutelar.

## GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE

A gestão pedagógica da rede municipal de Clementina baseia-se nas diretrizes educacionais estaduais de São Paulo.

Todo o ensino da rede municipal é oferecido em escolas da rede pública. A participação da esfera privada limita-se à elaboração das apostilas utilizadas pela educação infantil, que são contratadas via pregão ou licitação baseada no melhor preço.



## GESTÃO DE PESSOAS

### *Professores*

O quadro de professores é formado por profissionais concursados e temporários. Os professores possuem boa formação e são capacitados constantemente. A maioria dos professores é concursada, tem mais de uma licenciatura, é pós-graduada, e participou ou participa do PNAIC, além de participarem dos ciclos de formação continuada oferecido pela rede.<sup>17</sup>

## GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS

Os recursos do FUNDEB não são suficientes para a manutenção da atual estrutura de funcionamento do setor educacional de Clementina. São suficientes apenas para pagar a folha. Outras despesas são financiadas com parte das receitas do município. Clementina recebe ajuda do governo estadual para assuntos relacionados à merenda e transporte escolar.

## ENVOLVIMENTO DO PREFEITO

O envolvimento do prefeito de Clementina com assuntos relacionados à educação é constante: conhece o IDEB do município e costuma fazer reuniões diárias com a Secretaria de Educação para resolução de problemas pontuais.

## COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES

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.

---

<sup>17</sup> PNAIC é o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa, no âmbito do qual o Ministério da Educação promove formação, com material didático específico e uma bolsa para os professores participantes.

**CASO 14 - POPULINA/ SP****População/ IBGE 2017:** 4.240**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Adauto Pinto**Secretário de Educação:** Ricardo Ribeiro Bento**Número de escolas:** 2**Número de alunos:** 462**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	Jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
5.5	6.8	5.4	6.4	9.3	5.4	10.0	10.0	9.2

**FLUXO ESCOLAR**

A taxa de aprovação dos alunos de rede municipal de Populina é 96% e a Secretaria Municipal trabalha com um programa de elevação dessa taxa de aprovação via oferecimento de recuperação paralela durante o contraturno para os alunos com déficit de aprendizagem.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

O acompanhamento do processo de aprendizagem ocorre dentro das escolas, com avaliações a cada dois meses. Os resultados são avaliados individualmente e por série, para compreender a evolução dos alunos ao longo dos anos. Se algum aluno apresentar dificuldades na aprendizagem existe um sistema de recuperação paralela que ocorre no contraturno. A recuperação paralela também é utilizada nos casos em que os alunos tiveram problemas com faltas consecutivas.

**CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

As crianças e jovens com necessidades especiais estudam nas turmas regulares no período normal de aula, mas também possuem salas adaptadas com recursos e profissionais especializados para garantir a inclusão e a aprendizagem do estudante.

**GESTÃO DE PESSOAS****Professores**

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 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%.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

Os repasses do FUNDEB são suficientes para os gastos com educação em Populina. Não é necessário que a prefeitura invista recursos além dos obrigatórios, uma vez que também existe apoio financeiro do estado para gastos com transporte e merenda.

A merenda não é feita dentro das escolas da rede, uma empresa privada elabora e entrega tanto nas escolas municipais, quanto nas estaduais. O sistema de escolha da empresa que irá oferecer a merenda é via licitação.

### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O prefeito de Populina costuma se dedicar pelo menos 2 horas a cada quinze dias para discussão e resolução de problemas relacionados à educação do município. Além disso, assuntos como o IDEB da cidade e quais estratégias para melhoria desse indicador fazem parte da pauta das reuniões entre a Secretaria e a Prefeitura.

### **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

A Secretaria de Educação de Populina, além de receber auxílio do governo federal via FUNDEB, destaca a boa relação com o governo estadual de São Paulo que garante recursos para auxílio no transporte escolar e merenda para os alunos da rede municipal.



**CASO 15 - PEREIRA BARRETO/ SP****População/ IBGE 2017:** 25.790**Em outubro de 2017:****Prefeito:** João de Altayr Domingues**Secretária de Educação:** Maria José Carneiro**Número de escolas:** 15**Número de alunos:** 2.621**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.6</b>	<b>7.3</b>	<b>5.3</b>	<b>5.8</b>	<b>9.9</b>	<b>3.8</b>	<b>6.0</b>	<b>4.0</b>	<b>5.7</b>

**FLUXO ESCOLAR**

A rede municipal de ensino de Pereira Barreto adota a progressão continuada no ciclo do 1º ao 3º ano e do 4º ao 5º ano do ensino fundamental. Existe reprovação no 3º no 5º ano, mas as taxas são muito baixas, segundo a Secretária Maria José Carneiro<sup>18</sup>. Também, conforme contou a Secretária, existe uma “população flutuante” que é atendida e que tem uma maior defasagem idade-série. Esses casos, assim como os alunos que não alcançam os resultados desejados, são encaminhados para a recuperação no contraturno.

Quando um aluno apresenta dificuldade em evoluir nas avaliações, o coordenador passa a acompanhar o caso e direciona o estudante para o reforço ou até para o AEE. Os alunos de 3º ao 5º ano que não forem portadores de necessidades especiais e não desempenharem de acordo com o resultado mínimo estipulado pela rede, podem ser retidos. Se o aluno que apresentar dificuldades de desempenho for uma criança com necessidades especiais, este último é aprovado para continuar no próximo letivo. Neste caso em específico, um relatório bem extenso e detalhado é preparado pelos professores e coordenadores, com todas as habilidades que não foram dominadas em sala de aula, garantindo, dessa forma, o acompanhamento e aprendizagem dos alunos de inclusão.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

<sup>18</sup> A partir do 6º ano as escolas são todas da rede estadual de educação.

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 municipal<sup>19</sup>. 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.

Na análise da Secretaria também são considerados outros aspectos relativos, como a evolução de seus indicadores, o atingimento de metas e a comparação com o desempenho de outras redes municipais.

### **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

As escolas da rede municipal possuem salas com entrada e banheiros acessíveis para crianças com necessidades especiais e atendimento de professores especializados no contraturno. Além disso, a rede municipal oferece atendimento de profissionais especializados, como psicólogos e fonoaudiólogos, no mínimo duas vezes por semana.

### **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

A frequência dos alunos é controlada pelas escolas municipais de Pereira Barreto. Se um aluno faltar pelo menos 3 dias consecutivos e sem justificativa prévia, a família será contatada para explicar o motivo das faltas. Se não for possível entrar em contato com a família, a escola encaminha o caso para o Conselho Tutelar.

---

<sup>19</sup> IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC bienalmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados. ANA é a Avaliação Nacional de Alfabetização, também promovida pelo Inep/MEC.

## GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE

A rede de ensino de Pereira Barreto segue as diretrizes pedagógicas sistema de ensino estadual. Algumas escolas da rede funcionam em tempo integral e, além do currículo base oferecem atividades extracurriculares, são elas: oficinas de música e jogos, projetos relacionados a esportes, informática e até artesanato.

Todas as escolas da rede municipal utilizam apostilas que são elaboradas pelo sistema privado de ensino. As apostilas são escolhidas via sistema de concorrência (leilão ou licitação) e avaliadas pela Secretaria e equipe gestora das escolas. Os critérios de seleção são qualidade e preço, nessa ordem de prioridade.

## GESTÃO DE PESSOAS

### **Diretores**

Os diretores são selecionados a partir de um processo de seleção para professores efetivos e os selecionados apresentam proposta de trabalho que é apresentado a uma comissão que classifica os aprovados. Os convidados a assumir um cargo de diretor ocupam funções gratificadas.

Segundo a Secretária de Educação, os critérios utilizados para a seleção das propostas estão por exemplo, a postura do candidato, a tranquilidade e facilidade de comunicação, dicção correta, uso correto dos termos técnicos, se as ideias apresentadas têm coerência e consistência na apresentação.

Existem incentivos financeiros para que os diretores assumam escolas em áreas vulneráveis, chegando a um bônus de 35% dos salários. Se o diretor apresentar resultado ruim em sua avaliação anual realizada pelo conselho da escola, pode ser demitido mesmo após a primeira avaliação negativa. O sistema de avaliações faz com que os diretores fiquem mais tempo em seus cargos, presando pelo cumprimento das metas de longo prazo.

### **Professores**

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.



### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

Os repasses do FUNDEB não são suficientes para cobrir a atual estrutura de gastos com educação da rede municipal de Pereira Barreto, cobrindo apenas a folha de pagamento e os demais gastos utilizam outros recursos de receita própria do município. A Secretaria também recebe apoio do governo estadual para gastos relacionados à merenda e transporte escolar.

### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O prefeito é bastante envolvido com assuntos relacionados à educação: realiza reuniões presenciais semanais com duração média de 1 hora e tem conhecimento sobre o IDEB da cidade.

### **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

Membros da Secretaria de Pereira Barreto participam ativamente da UNDIME como associados e frequentam os fóruns e seminários oferecidos. O diálogo com membros de outras Secretarias foram bastante enriquecedores e trouxeram melhorias na legislação municipal de educação, no conjunto de práticas pedagógicas adotadas pela rede, como a formação continuada de professores e gestores.



**CASO 16 - SANTA CRUZ DO RIO PARDO/SP****População/ IBGE 2016:** 47.148**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Otacílio Parras Assis**Secretário de Educação:** Fernando Bitencourt**Número de escolas:** 20**Número de alunos:** 4.382**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.4</b>	<b>6.5</b>	<b>5.1</b>	<b>6.9</b>	<b>9.8</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>2.2</b>	<b>5.1</b>

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Várias técnicas 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, Fernando Bitencourt, destaca que não é apenas conhecendo o 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.

**FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

O acompanhamento da frequência dos alunos é feito diariamente pelos professores. Estes últimos devem enviar um relatório da falta das turmas para os coordenadores que irão entrar em contato com as famílias caso existe uma falta não justificada previamente. Caso de alunos que falem 2 ou 3 dias, a Secretaria faz uma visita domiciliar para entender o motivo da ausência e conscientizar as famílias da importância de a criança estar em sala de aula.

**CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

A rede municipal de Santa Cruz do Rio Pardo possui uma equipe para atender, diagnosticar e encaminhar os alunos com necessidades especiais para um atendimento personalizado. Caso o aluno possua deficiência física,



ele será matriculado na sala de aula regular e contará com o apoio de um monitor extra para acompanhamento. Se a deficiência for intelectual, o aluno será encaminhado para um tratamento especializado na APAE.

## **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

Quanto à elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), as escolas de Santa Cruz do Rio Pardo possuem liberdade para criarem seus próprios projetos de acordo com as realidades locais, mas sempre de forma que estejam adequadas às diretrizes estaduais.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

### ***Diretores***

Os diretores da rede municipal de Santa Cruz do Rio Pardo são selecionados entre os docentes concursados, de acordo com o perfil e, principalmente, seu desempenho anterior como professor. Professores contratados em caráter temporário, não são elegíveis ao cargo de diretor. A alocação dos diretores entre escolas ocorre de acordo com o perfil dos profissionais, os diretores são alocados de acordo com as necessidades específicas de cada escola.

### ***Professores***

O quadro de professores do município é composto por profissionais concursados e temporários. Uma vez que os professores são contratados (tanto via concurso, como via CLT), a alocação entre as salas de aula é repensada com frequência. Informações sobre frequência, distância do domicílio e aproveitamento são levados em conta para decidir qual o melhor professor para cada turma.

O maior investimento da Secretaria em termos de gestão de pessoas é na formação continuada dos professores. As horas de trabalho pedagógico coletivo (htpc) são bastante proveitosas nas escolas do município, voltadas a uma busca constante da melhoria da aprendizagem. Além da formação dentro do horário de trabalho, a Secretaria oferece outros cursos de formação fora do horário de trabalho para todos os professores e coordenadores da rede municipal interessados em se capacitar.

## **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

A Secretaria de Educação do município é responsável pela gestão e execução orçamentária de seus recursos. Os recursos repassados via FUNDEB são suficientes apenas para pagamento só da folha de salários. A Secretaria possui apoio do governo estadual apenas com os gastos de transporte escolar. As demais despesas são cobertas pelos cerca de 5% das receitas vinculadas à educação por Lei (adicionais aos 20% das receitas aportadas ao FUNDEB).

No município de Santa Cruz do Rio Pardo existe um projeto que incentiva a doação de livros pelas empresas que operam na região. Essa iniciativa possui o apoio da Secretaria de Educação e garante a boa qualidade dos acervos literários da rede.



O prefeito é bastante envolvido com assuntos relacionados à educação. Reuniões presenciais entre ele e o Secretário acontecem constantemente e duram cerca de seis horas por semana. Além do envolvimento constante, o Secretário afirma que o prefeito tem conhecimento do IDEB atual da cidade de Santa Cruz do Rio Pardo.

### **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

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.

### **RELAÇÃO COM A SOCIEDADE**

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. Para exemplificar, o filme que estava em exibição durante o período em que o Secretário foi entrevistado era "O começo da vida"<sup>20</sup> e o público-alvo da ação eram os pais das crianças da Educação Infantil.

---

<sup>20</sup> O filme em questão mostra a importância da primeira infância para o desenvolvimento e formação de cada indivíduo. Maiores informações sobre o filme estão no site: < <http://ocomecodavida.com.br/> >

## CASO 17 - NOVA BRASILÂNDIA D'OESTE / RO

**População/ IBGE 2016:** 21.747

**Em outubro de 2017:**

**Prefeito:** Hélio da Silva

**Secretária de Educação:** Maria Aparecida Alves Pereira Rezende

**Número de escolas:** 7

**Número de alunos:** 1.982

**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.0</b>	<b>6.6</b>	<b>5.5</b>	<b>4.5</b>	<b>9.2</b>	<b>1.9</b>	<b>6.7</b>	<b>3.3</b>	<b>2.6</b>

## FLUXO ESCOLAR

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 e, por consequência, a diminuição da taxa de distorção idade-série do município, são eles: o projeto de Progressão Parcial – instituído pelo governo estadual – e o projeto Acelera – uma parceria com o Instituto Ayrton Senna.

Segundo a Secretária de Educação, Maria Aparecida A. P. Rezende, 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<sup>21</sup> 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.

## APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

A rede municipal de Nova Brasilândia D'Oeste já conquistou duas vezes o melhor IDEB<sup>22</sup> de Rondônia. Segundo a Secretária, os resultados positivos alcançados podem ser atribuídos ao seguinte conjunto de estratégias:

<sup>21</sup> Para mais informações sobre o projeto, acesse o site do Instituto Ayrton Senna: <<http://www.institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/Atuacao/acelera.html>>

<sup>22</sup> IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC bianualmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados.

formação continuada dos professores e gestores das escolas (htpc), monitoramento contínuo dos alunos, aplicação de avaliações bimestrais, reforço escolar e o projeto Progressão Parcial.

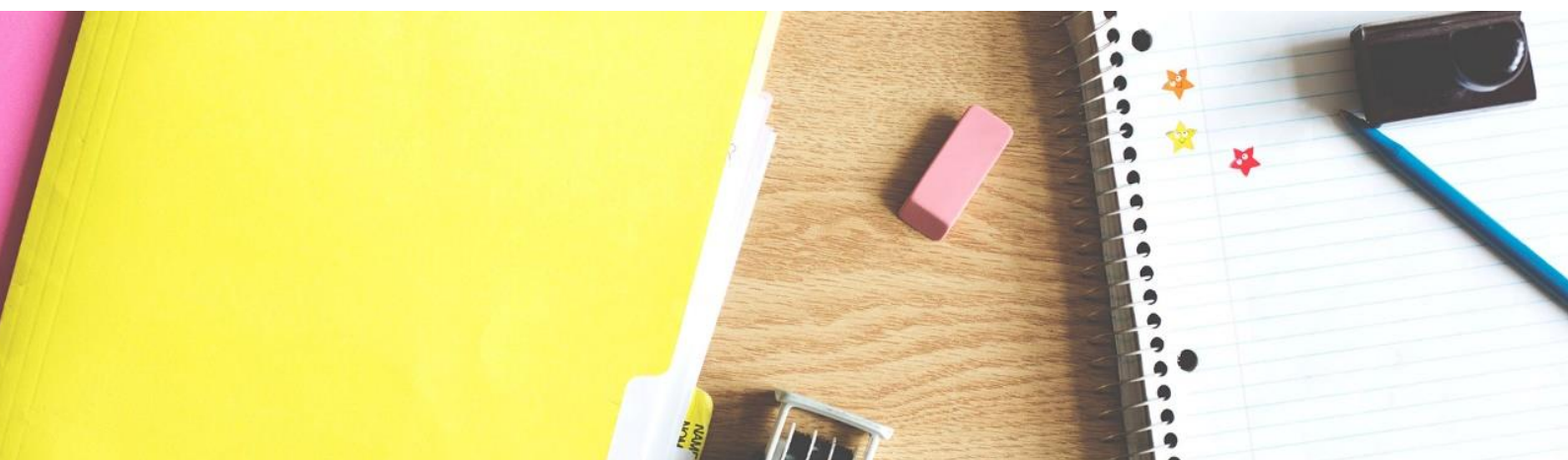
A Secretaria de Educação do município acompanha a evolução do IDEB e a Prova Brasil. A secretária Maria Aparecida afirma que as escolas da rede estão apresentando consecutivamente resultados melhores do que as metas pré-estabelecidas. Quando o resultado dos indicadores descritos acima é disponibilizado pelo Inep/MEC, a Secretaria faz uma divulgação maciça dos números para toda a comunidade escolar, a fim de incentivar ainda mais os envolvidos na aprendizagem dos alunos.

### ATENDIMENTO

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 Maria Aparecida, o município tem 95% das crianças atendidas de 6 a 14 anos e 80% de 4 a 5 anos.

### FREQUÊNCIA DOS ALUNOS

A frequência dos alunos é controlada via diário de sala em formato eletrônico. Caso um estudante registre cinco faltas consecutivas, a escola fica responsável por contatar as famílias e entender o motivo da ausência. Em situações extremas, os gestores escolares entram em contato com a Secretaria para que o caso seja encaminhado para o Conselho Tutelar ou até para o Ministério Público.





## GESTÃO DE PESSOAS

### *Diretores*

A seleção de diretores na rede municipal de Nova Brasilândia D'Oeste é bastante estruturada. Para se tornar um diretor, o candidato deve ser professor concursado da rede municipal e se candidatar para a eleição da direção da escola onde trabalha. Toda a comunidade escolar é convocada para a votação e o candidato com maior número de votos é selecionado para o cargo.

## GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS

A Secretaria Municipal de Finanças é a responsável pela execução dos recursos da educação. Apesar de não ser a executora, a Secretaria de Educação possui seu planejamento próprio e decide o destino dos recursos que lhe cabem.

Os recursos recebidos via FUNDEB cobrem apenas a folha de salários em Nova Brasilândia D'Oeste. Além dos 20% das receitas próprias aportadas ao FUNDEB, o município investe mais 10% dos recursos próprios em educação, conforme explica a Secretária Maria Aparecida. O município conta ainda com repasses do governo estadual para custear o transporte escolar



**CASO 18 - IBIRÁ / SP****População/ IBGE 2016:** 12.096**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Edvard Alberto Colombo**Secretária de Educação:** Alessandra Cristina Moura Pinheiro**Número de escolas:** 4**Número de alunos:** 1.712**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
5.7	7.5	6.1	6.4	9.3	4.1	10.0	3.3	5.3

**FLUXO ESCOLAR**

O município de Ibirá se utiliza da estratégia de progressão continuada para diminuir a distorção idade-série e, conseqüentemente, a evasão escolar. A estrutura do Ensino Fundamental oferecida pela rede municipal é composta por quatro ciclos – o primeiro ciclo é formado pelos alunos do 1º a o 3º ano, o segundo ciclo é composto pelos estudantes do 4º e 5º ano, o terceiro contempla os alunos do 6º e 7º ano e os últimos dois anos do Ensino Fundamental completam o ciclo final. Para garantir que a aprendizagem esteja sempre evoluindo no município, os alunos com dificuldades de aprendizagem são atendidos pela recuperação e reforço paralelo oferecidos no contraturno.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Segundo a Secretária de Educação de Ibirá, Alessandra Cristina Moura Pinheiro, a avaliação continua dos alunos é uma ferramenta essencial para que as escolas apresentem resultados positivos na aprendizagem. Como consequência disso, o sistema de avaliação utilizado pela rede é bem estruturado e composto por duas etapas principais: a avaliação realizada pelos professores diariamente e a aplicação de simulados semanais que são elaborados pela Secretaria de Educação.

Com um sistema bem organizado de avaliação contínua dos alunos, é possível trabalhar de forma preventiva, isto é, identificar os alunos que estão com dificuldades de aprendizagem antes mesmo que estes apresentem desempenho ruim em simulados e provas, por exemplo. Para esses alunos a rede municipal oferece acompanhamento com profissionais especializados e atendimentos personalizados no horário inverso.

A nota de cada um dos simulados é apresentada apenas para os alunos e pais, porém os demais resultados bimestrais são divulgados amplamente

para toda a comunidade escolar. O desempenho dos alunos é utilizado como motivação pela equipe gestora e Secretaria, os alunos que se destacaram positivamente são parabenizados e expostos em banners e outdoors pela escola.

A Secretaria também acompanha outros indicadores externos, como a Prova Brasil e o IDEB<sup>23</sup>. O acompanhamento é contínuo, revendo sempre que possível as metas e planejamentos realizados e fazendo com que os indicadores sempre melhorem a cada nova edição.

### **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

Os alunos com necessidades especiais são matriculados no período regular e a rede municipal oferece complementarmente o Atendimento Educacional Especializado (AEE) para esses alunos em salas com recursos multifuncionais no período inverso. Para aqueles alunos que precisam de um atendimento além daquele disponível no contraturno, o município também oferece convênio com Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da região. O convênio pode funcionar com visitas dos alunos com necessidades especiais na APAE mais próxima após o horário de aula ou até o atendimento exclusivo das crianças pela associação.

### **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

Os de alunos que se ausentarem de forma consistente serão encaminhados para os gestores escolares para que os familiares sejam contatados e expliquem o motivo das faltas. Se o problema persistir, um registro sobre o que está acontecendo é feito e encaminhado para o Conselho Tutelar.

A rede municipal oferece um reforço paralelo para os alunos que apresentarem muitas faltas, garantindo assim que não apresentem atrasos e dificuldades em acompanhar o conteúdo programático.

### **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

Atualmente, o Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas de Ibirá é acompanhado pela diretoria de ensino regional, ligada à rede estadual de ensino, e renovado com frequência - de 4 em 4 anos. Um projeto básico é encaminhado pela diretoria de ensino para as gestoras das escolas que adaptam de acordo com a realidade local, com a ajuda da Secretaria de Educação Municipal. Após a adaptação do PPP, o documento é entregue para a Secretaria para o monitoramento das ações listadas no documento.

---

<sup>23</sup> IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC bianualmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados.

## GESTÃO DE PESSOAS

### *Diretores*

A seleção e permanência dos diretores das escolas da rede municipal de Ibirá não estão relacionadas à eleição dos prefeitos da cidade. Trata-se de um cargo totalmente independente das condições e mudanças políticas que ocorrem no município. Os diretores da rede devem ter sido professores anteriormente, ter desempenho excepcional, interesse por gestão escolar e ter algum curso relacionado à área de pedagogia.

### *Professores*

O quadro de professores da rede municipal de Ibirá 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, em média, um ano.

## GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS

A gestão dos recursos financeiros educacionais do município de Ibirá é uma ação conjunta e coordenada entre a Secretaria de Administração e a Secretaria de Educação. As escolas fazem listas periódicas de itens que precisam, enviam para a Secretaria de Educação que compila todas as informações e repassa para a Secretaria de Administração. Segundo a Secretária Alessandra, as compras em conjunto garantem que o valor pago em cada um dos itens seja menor.

O município de Ibirá recebe repasses do governo estadual para o custeio dos gastos relativos a transporte e merenda escolar.

## ENVOLVIMENTO DO PREFEITO

O prefeito é bastante envolvido com a causa educacional, em geral, as reuniões da prefeitura com a Secretária de Educação são semanais e duram quatro horas seguidas. Em casos extremos de famílias vulneráveis, por exemplo, a prefeitura toma a frente da resolução do problema.

## COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES

O município de Ibirá participa de um Consórcio com Governo Federal, que inclui palestras e apoio financeiro via recursos distribuídos pelo FNDE.

## RELAÇÃO COM SOCIEDADE

A relação entre a Secretaria de Educação e a sociedade é bastante próxima. Existe muita cobrança da sociedade para que aconteçam melhorias no ensino da rede municipal, muitas vezes por meio de sugestões e reclamações da Associação de Pais e Mestres (APM) das escolas.

**CASO 19 - GUIRICEMA / MG****População/ IBGE 2017:** 8.714**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Ari Lucas de Paula Santos**Secretária de Educação:** Sabrina Sartori Toledo Barbosa**Número de escolas:** 3**Número de alunos:** 404**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.5</b>	<b>6.9</b>	<b>5.7</b>	<b>6.7</b>	<b>10.0</b>	<b>1.1</b>	<b>10.0</b>	<b>6.7</b>	<b>2.6</b>

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

A aprendizagem dos alunos é prioridade para a Secretaria de Educação de Guiricema, segundo a Secretária de Educação Sabrina S. T. Barbosa. Os fatores que determinaram os resultados positivos apresentados pelo município foram o comprometimento e esforço da direção das escolas e o processo de avaliação constante (avaliações semestrais) e reforço com professores especializados após o período de aula.

Além das avaliações realizadas dentro das escolas, a Secretaria acompanha o desempenho do município por meio do IDEB<sup>24</sup>, Prova Brasil e a avaliação estadual de Minas Gerais. Os resultados recentes desses indicadores, bem como a evolução de tais números, são amplamente divulgados pela Secretaria para toda a comunidade escolar.

**CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

As crianças e jovens com necessidades especiais possuem atendimento nas turmas regulares e contam com acompanhamento de estudantes (estagiários) que os acompanham.

<sup>24</sup> IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, é o indicador calculado e divulgado pelo Inep/MEC biennialmente, utilizado para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados.



### **Professores**

O quadro de professores da rede municipal de Guiricema 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 durante o período de licença saúde dos professores concursados.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

A Secretaria de Finanças é a responsável pela execução financeira dos recursos educacionais de Guiricema. Além dos recursos do FUNDEB e dos demais recursos próprios vinculados à educação, o município solicita ao governo estadual recursos para melhoria da infraestrutura das escolas da rede.

Quanto à merenda escolar, cada instituição é responsável pelo preparo das refeições dos seus alunos. A compra dos insumos ocorre via licitação e a parte de logística dos alimentos é realizada pela prefeitura.

### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O envolvimento do prefeito com assuntos relacionados à educação é constante, ele conhece o desempenho da cidade via IDEB do município e costuma fazer reuniões diárias com a Secretaria de Educação que duram cerca de duas horas.



**CASO 20 - PIUMHI / MG****População/ IBGE 2017:** 34.525 habitantes**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Adeberto José de Melo**Secretária de Educação:** Maria Amélia Mourão Fernandes Nogueira**Entrevistada:** Tania Soares Terra (Coordenadora)**Número de escolas:** 15**Número de alunos:** 2.543**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.6</b>	<b>6.9</b>	<b>4.8</b>	<b>7.3</b>	<b>9.5</b>	<b>1.3</b>	<b>8.9</b>	<b>6.7</b>	<b>5.4</b>

**FLUXO ESCOLAR**

As escolas da rede municipal de Piumhi trabalham com progressão continuada para os alunos do Ensino Fundamental I<sup>25</sup>, 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, nas demais as escolas aprovam todos os alunos para os anos seguintes. Os alunos que apresentarem maiores dificuldades e não atingirem o desempenho esperado em uma determinada disciplina, serão encaminhados para o reforço durante o contraturno.

A progressão continuada faz parte de um projeto criado pela Secretaria para diminuir a distorção idade-série dos alunos da 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 (reforço, por exemplo).

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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

<sup>25</sup> O Ensino Fundamental II e Ensino Médio são oferecidos pela esfera estadual e a creche e Educação Infantil não trabalham com o conceito de reprovação.

dos alunos seja cada vez melhor, segundo a Secretária de Educação, Maria Amélia Mourão.

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.

### FREQUÊNCIA DOS ALUNOS

As escolas possuem liberdade para implementarem o processo de monitoramento de frequência dos alunos que acreditarem ser mais apropriado. A única orientação da Secretaria quanto ao controle de faltas é que os casos de 5 faltas consecutivas ou 10 alternadas sejam comunicados para a Secretaria. Nessas ocorrências em específico, a Secretaria pede para que a mãe assine um termo de responsabilidade pelas faltas do aluno e, caso a situação persista, o Conselho Tutelar e o Ministério Público são acionados.

### ATENDIMENTO

A taxa de atendimento das crianças de 0 até 3 anos em Piumhi ainda não é alta, mas isso ocorre devido a esse período não ser obrigatório e as mães preferirem deixar as crianças com membros da família. Entretanto, a taxa de atendimento das crianças de 6 a 14 é de quase 100%. A Secretária da Educação atribui o sucesso dessa marca à parceria da Secretaria de Educação com o Conselho Tutelar e o Ministério Público.

### CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

As crianças e jovens com necessidades especiais possuem atendimento nas turmas regulares e contam com acompanhamento personalizado de acordo com suas necessidades. A Secretaria exige que as mães dos estudantes apresentem um laudo para a escola explicando as limitações enfrentadas pela criança. A partir da entrega do laudo pelos pais, a Secretaria faz análise do material para decidir se será necessário um professor de apoio extra no período de aula regular ou no período da tarde. Caso seja necessário, a Secretaria efetiva a contratação desse profissional extra.

Além do atendimento personalizado com os alunos, as escolas de Piumhi possuem salas de recurso com televisões, mesa pedagógica e computador.

### GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE

Os materiais pedagógicos utilizados pelas escolas de ensino fundamental são os recomendados pelo MEC. Além desses materiais, a Secretaria fornece materiais extras para disciplinas de Inglês e para ensino religioso, que são adquiridos via licitação. Os materiais utilizados na educação infantil também são selecionados por licitação e a seleção é feita por preço e a qualidade.

Quanto à elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), as escolas de Piumhi possuem liberdade para criarem seus próprios projetos de acordo com as realidades locais, mas sempre adequando o projeto para atender às diretrizes estaduais.

### GESTÃO DE PESSOAS

#### *Diretores*

A seleção de diretores na rede municipal de Piumhi é bastante estruturada. Para se tornar um diretor, o candidato deve ser professor concursado da rede municipal e se candidatar para a eleição da direção da escola onde trabalha. Toda a comunidade escolar é convocada para a votação e o candidato com maior número de votos é selecionado para o cargo. A eleição é válida para os dois anos seguintes, podendo o mesmo candidato participar da eleição por mais duas vezes. Ou seja, um diretor poderá permanecer no cargo, no máximo, por seis anos.

A Secretaria de Educação oferece um bônus salarial para os diretores e professores que trabalhem em escolas localizadas na zona rural do município.

#### *Professores*

A Secretaria de Educação investe em formação continuada para os professores por meio das seguintes ações e parcerias: compra de cursos e palestras que são oferecidos fora do horário de aula, incentivo à participação no PNAIC e parceria com vários institutos voltados ao ensino na região, como o Instituto Federal de Minas Gerais, a APAE e até as editoras que fornecem as apostilas utilizadas pela rede municipal.

### ENVOLVIMENTO DO PREFEITO

O prefeito de Piumhi é bastante envolvido em assuntos relacionados à educação. Ele costuma participar dos eventos promovidos pelas escolas e conhece o IDEB do município.



**CASO 21 - TAIÓBEIRAS / MG****População/ IBGE 2017:** 33.824**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Danilo Mendes Rodrigues**Secretária de Educação:** Nilma Dias Costa e Silva**Número de escolas:** 11**Número de alunos:** 2.554**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.4</b>	<b>6.6</b>	<b>5.1</b>	<b>6.7</b>	<b>8.9</b>	<b>1.9</b>	<b>8.6</b>	<b>8.6</b>	<b>5.9</b>

**FLUXO ESCOLAR**

As escolas da rede municipal de Taióbeiras possuem programas para diminuição de reprovação dos alunos. Além do acompanhamento contínuo da aprendizagem feito pelo coordenador pedagógico, as escolas municipais contam com a participação de um professor extra por turno. Esses professores atendem os alunos com maiores dificuldades, por meio de um atendimento personalizado, inclusive nos períodos de contraturno dos estudantes.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

O monitoramento da aprendizagem dos alunos ocorre em diferentes períodos do ano letivo escolar: bimestralmente, por meio de avaliações convencionais e semestralmente, com as avaliações diagnósticas individuais. As avaliações diagnósticas semestrais têm o acompanhamento do supervisor sobre a evolução da aprendizagem de cada aluno. A evolução do desempenho dos alunos é acompanhada por meio de gráficos que agrupam as informações individualmente (por aluno), por série ou sala. Caso um aluno apresente dificuldades, esse monitoramento personalizado já determina qual o plano de intervenção para melhoria de desempenho do estudante também.

Além das avaliações realizadas pela própria rede municipal, a Secretaria também monitora os indicadores externos de desempenho escolar, como Prova Brasil, IDEB, IOEB, ProAlfa e Proeb.<sup>26</sup> Quando os resultados desses

<sup>26</sup> A Prova Brasil é a avaliação universal da educação básica da rede pública e o IDEB, ou Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, ambos sob responsabilidade do Inep/MEC, utilizados para monitorar a qualidade da educação no ensino fundamental, rede pública, nas escolas, municípios e estados. O ProAlfa (Programa de Avaliação da Alfabetização) e o Proeb (Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica) são avaliações de responsabilidade da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. O IOEB – Índice de Oportunidades da Educação Brasileira, é divulgado pelo Centro de Liderança Pública (CLP), com apoio do Instituto Península, Fundação Roberto Marinho, Instituto Natura e Fundação Lemann.

indicadores são divulgados, a escola se reúne com todos os funcionários para analisar o resultado. A Secretaria costuma divulgar também os indicadores educacionais do município nos jornais locais para que a população fique ciente dos resultados alcançados por toda a comunidade escolar da região.

### ATENDIMENTO

Com o intuito de diminuir a quantidade de crianças fora da escola, o Plano Municipal de Educação e Taiobeiras/MG prevê que a taxa de atendimento seja revista anualmente. O levantamento de dados é realizado junto com a Secretaria de saúde. Segundo a Secretária de Educação, Nilma Dias Costa e Silva, "se houver crianças fora da sala de aula é por negligência dos pais ou mudança recente de cidade", pois o município possui vagas para todas as crianças em idade escolar.

### CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

Atualmente a Secretaria de Educação de Taiobeiras possui uma parceria com o Governo Federal para atender melhor os alunos da região com necessidades especiais. Adaptações nas salas de recursos e também na estrutura física das escolas – como construção de rampas estão sendo implantadas.

### FREQUÊNCIA DOS ALUNOS

A frequência dos alunos é controlada pelo diário de classe dos professores. Em geral, os pais são informados da quantidade de faltas nos boletins. Em situações –em que haja 5 faltas consecutivas ou 10 alternadas, a família é contatada antes da entrega dos boletins. Se a infrequência do estudante persistir, mesmo após contato com a família, o Conselho Tutelar ou até o Ministério Público são acionados.

### GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE

As escolas da rede municipal de Taiobeiras possuem autonomia para a adaptação de seu Projeto Político Pedagógico (PPP), que em geral é construído pela Secretaria e segue as diretrizes pedagógicas estaduais. A verificação da aplicação do PPP ao longo do ano letivo é feita pela secretaria em momentos diferentes ao longo do ano letivo.

### GESTÃO DE PESSOAS

#### Professores

A formação dos professores é uma das prioridades atuais da Secretaria de Educação de Taiobeiras, que trabalha em parceria com a rede estadual para aumentar a oferta de formação continuada. Os professores da rede municipal também contam hoje com formações do PNAIC<sup>27</sup> e parcerias para promoção de cursos de formação com a rede estadual.

---

<sup>27</sup> PNAIC é Pacto Nacional de Alfabetização da Idade Certa, promovido pelo Ministério da Educação.



A alocação de professores nas salas de aula leva em conta o perfil dos educadores e as necessidades dos estudantes. Segundo a Secretária, considera-se, também, as solicitações dos professores em uma autoavaliação anual realizada organizada pelos diretores e coordenadores das instituições.

Quanto à remuneração dos professores, eles variam por titulação além do tempo de carreira. O salário inicial na rede municipal de Taiobeiras para docentes com magistério é R\$ 1.398,63, com graduação é R\$ 1.599,75 e com pós-graduação passa para R\$ 1.713,84. A diferença entre os salários do início de carreira e de fim da carreira variam de acordo com a titulação dos docentes. Em geral, a diferença é de R\$500,00, para os docentes que possuam o magistério, ou R\$1.000,00, para os professores com graduação e/ou pós-graduação.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

A gestão dos recursos educacionais não é realizada pela Secretaria de Educação. Entretanto, cada escola anota seus pedidos - materiais e necessidade de reforma, por exemplo - e passa para o departamento responsável por gerenciar os recursos. Existe um monitoramento constante se as verbas transferidas para as escolas estão sendo alocadas de forma eficiente e sobre a qualidade da merenda oferecida.

### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O envolvimento do prefeito de Taiobeiras com assuntos relacionados à educação é constante: conhece o IDEB do município e costuma fazer reuniões diárias com a Secretaria de Educação para resolução de problemas pontuais.

### **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

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.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Para saber mais sobre o PAR / MEC, consulte <http://simec.mec.gov.br/cte/relatoriopublico/principal.php>

**CASO 22 - TRÊS PONTAS / MG****População/ IBGE 2017:** 57.097**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Luiz Roberto Laurindo Dias**Secretário de Educação:** Paulo Vitor da Silva**Número de escolas:** 21**Número de alunos:** 4.920**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
5.4	6.6	5.0	6.5	9.5	1.2	8.2	3.6	5.3

**FLUXO ESCOLAR**

As escolas da rede municipal de educação de Três Pontas funcionam com estrutura seriada e taxas médias de aprovação de 95%. As reprovações só podem ocorrer a partir do terceiro ano do Ensino Fundamental. A distorção idade-série é uma preocupação constante para a Secretaria e o acompanhamento desse indicador ocorre por meio das matrículas existentes no programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA). O objetivo principal é que as matrículas nesse programa diminuam ao longo do tempo, já que a distorção idade-série tende a reduzir com o monitoramento mais frequente da aprendizagem e a melhora no fluxo escolar dos alunos.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

O acompanhamento da aprendizagem do aluno ocorre por meio de avaliações internas – realizadas dentro das escolas da rede, e externas, utilizando o IDEB e as avaliações nacionais, Prova Brasil e Ana. As avaliações internas são realizadas pela equipe pedagógica da escola, com a aplicação de provas bimestrais. O monitoramento do desempenho dos alunos ocorre por meio de três níveis de agregação diferentes, são eles: individual, por série e por escola.

Quando um aluno da rede não consegue atingir resultados satisfatórios nas avaliações, este é incluído no programa de reforço escolar. O programa é oferecido pela Secretaria Municipal de Educação em parceria com o Governo Federal, via Mais Educação, que tem a finalidade de melhorar a aprendizagem.

**CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

A rede municipal de educação de Três Pontas consegue atender de forma confortável as crianças e jovens com necessidades especiais. As escolas da

rede possuem infraestrutura com acessibilidade, e a prefeitura tem convênios com a APAE, além do suporte da Secretaria de saúde do município, além de profissionais capacitados na área, como fonoaudióloga, psicólogos e nutricionistas.

### FREQUÊNCIA DOS ALUNOS

A Secretaria de Educação tem acesso ao controle de faltas de todos os alunos da rede. Os casos de alunos com até três faltas não justificadas previamente são encaminhados para a Secretária para que as famílias sejam acionadas e comunicadas sobre a importância de o aluno estar sempre em sala de aula.

### GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da rede municipal de Três Pontas é realizado dentro das próprias escolas da rede, com o auxílio da Secretaria de Educação e baseia-se nas diretrizes estaduais, sempre adaptando o conteúdo às necessidades locais. Depois de desenvolvido, a Secretaria monitora a aplicação do PPP nas escolas e seus ajustes ao longo do tempo.

### GESTÃO DE PESSOAS

#### *Diretores*

Para tornarem-se elegíveis ao cargo de diretor escolar em Três Pontas, os candidatos devem ser professores efetivos (concursados) e atuar nas escolas da rede municipal. A escolha é feita por eleição, por meio de uma votação na comunidade escolar. Os três primeiros colocados são encaminhados para a Secretaria de Educação, que escolhe o diretor mais capacitado dentre as opções existentes. O salário dos diretores é função da quantidade de salas existentes nas escolas em que atuam.

Quando um diretor não apresenta o desempenho esperado, a Secretaria faz um acompanhamento personalizado com sua equipe pedagógica. Se o desempenho continuar abaixo do esperado, o diretor poderá ser desligado de seu cargo - voltando a trabalhar como professor.



### Professores

A formação dos professores é primordial para a Secretaria de Educação de Três Pontas. Nenhum professor fica sem formação, segundo o Secretário Paulo Vitor da Silva. Os cursos de formação continuada são oferecidos pela Secretaria e ocorrem, pelo menos, uma vez por mês.

Além da formação continuada dos professores, a rede de Três Pontas investe em um programa que visa aumentar a assiduidade do professor. Existe um indicador composto pela taxa de participação dos professores em seus compromissos profissionais. Para aqueles profissionais que honrarem com seus compromissos, a Secretaria de Educação oferece um adicional por assiduidade, isto é, o bônus salarial só é concedido para os professores que não se atrasarem em sala de aula – nem os 15 minutos iniciais que a rede não considera como falta – e que não apresentarem faltas, incluindo as justificadas.

### GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS

A Secretaria de Educação do município é responsável pela gestão e execução de seus recursos com autonomia plena. Os repasses do FUNDEB atualmente são suficientes apenas para suprir as despesas com a folha de pagamento. Incluindo o aporte ao FUNDEB, o município aloca cerca de 27% das receitas municipais em gastos relacionados à educação.

### ENVOLVIMENTO DO PREFEITO

O envolvimento do prefeito de Três Pontas com assuntos relacionados à educação é constante: conhece o IDEB do município e costuma fazer reuniões diárias com a Secretaria de Educação para resolução de problemas pontuais.

### COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES

O município de Três Pontas participa da União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME). Segundo o Secretário de Educação, as trocas de informações realizadas por esses gestores são muito enriquecedoras para aperfeiçoar as práticas de gestão da Secretaria.

**CASO 23 - GUARAREMA / SP****População/ IBGE 2017:** 28.978**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Adriano de Toledo Leite**Secretária de Educação:** Clara Assumpção Eroles Freire Nunes**Número de escolas:** 24**Número de alunos:** 3.462**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.4</b>	<b>6.1</b>	<b>4.5</b>	<b>8.6</b>	<b>9.3</b>	<b>2.6</b>	<b>7.3</b>	<b>4.5</b>	<b>5.6</b>

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

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.



## ATENDIMENTO E FREQUÊNCIA DOS ALUNOS

O município de Guararema não possui crianças fora da escola na faixa de idade de frequência compulsória (dos 4 aos 18 anos de idade). Em geral, há uma campanha intensa de divulgação sobre o período de matrícula espalhada pela cidade. Além disso, a Secretaria faz parcerias com as assistentes sociais da região para verificar se a taxa de atendimento se mantém nos patamares adequados. Se algum caso de criança fora da escola for detectado, a Secretaria realiza a busca ativa desses alunos por meio de visitas domiciliares.

Os casos de faltas frequentes e não justificadas de alunos da rede municipal de ensino são tratados dentro das escolas e os diretores ficam responsáveis por entrar em contato com as famílias. Se o contato dos diretores não for suficiente, o Conselho Tutelar é acionado.

## CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

Todas as escolas da rede municipal de Guararema possuem infraestrutura necessária para acolher e garantir a inclusão dos alunos com necessidades especiais da região. As escolas possuem recursos multifuncionais para auxiliá-los quando necessário. Os alunos com necessidades especiais frequentam as turmas regulares e são encaminhados para um atendimento personalizado com profissionais especializados no contraturno.

## GESTÃO DE PESSOAS

### **Diretores**

Os professores tornam-se elegíveis para o cargo de diretores após serem indicados dentro de suas próprias escolas e possuírem cinco anos de contribuição para a rede municipal de Guararema. Ao serem selecionados para o cargo por indicação da Secretaria, são alocados entre as escolas de acordo com uma autoavaliação realizada anualmente e uma entrevista para analisar o perfil, disponibilidade e interesse.

Além do processo de auto avaliação constante, a Secretaria de Guararema oferece cursos para os diretores entenderem melhor o mecanismo das avaliações externas

### **Professores**

A formação continuada dos professores é prioridade para o Município de Guararema, cursos de extensão universitária são oferecidos pelo próprio Poliedro para os docentes. Além disso, o sistema intitulado como "um terço" funciona sistematicamente na rede em questão. Esse sistema consiste em alocar dois terços das horas de trabalho do professor para a sala de aula e um terço para estudo e formação dos docentes.

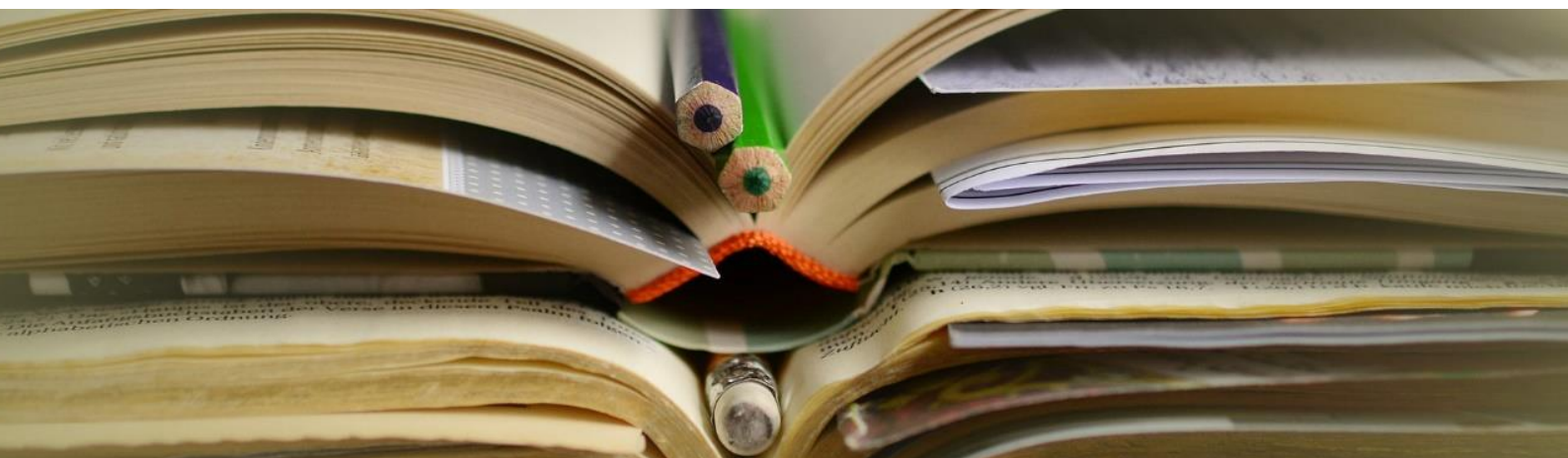
Quanto ao controle da alocação de professores dentro das escolas, os docentes que possuírem mais cursos e palestras de formação podem

escolher as salas e o período que preferem lecionar. Esse controle é feito anualmente.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

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 Secretaria de Administração e Finanças. 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, Clara Assunção E. F. Nunes.



### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O envolvimento do prefeito de Guararema com assuntos relacionados à educação é constante: conhece o IDEB do município, faz visitas às escolas da rede e costuma fazer reuniões diárias com a Secretaria de Educação para resolução de problemas pontuais.

### **RELAÇÃO COM SOCIEDADE**

A população de Guararema é bastante envolvida com as questões educacionais do município. Valoriza o ensino disponibilizado pela rede municipal e cobra a prefeitura para que as escolas de Anos Finais do Ensino Fundamental sejam absorvidas pela gestão municipal também.

**CASO 24 - SANTA CRUZ DAS PALMEIRAS / SP**

**População/ IBGE 2017:** 33.455 habitantes

**Em outubro de 2017:**

**Prefeito:** Thiago de Oliveira

**Secretário de Educação:** Flávia Isabel Stosito

**Entrevistada:** Marli de Fatima Francisco (Assessora e Supervisora de Ensino)

**Número de escolas:** 8

**Número de alunos:** 2.843

**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.4</b>	<b>6.5</b>	<b>4.7</b>	<b>7.9</b>	<b>9.5</b>	<b>2.5</b>	<b>4.3</b>	<b>1.4</b>	<b>4.2</b>

**FLUXO ESCOLAR**

A rede municipal de ensino de Santa Cruz das Palmeiras atende as crianças na educação infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental. A possibilidade de existirem reprovações começa a partir do 3º ano. Ainda assim, a taxa de aprovação é de 96% e a Secretaria Municipal de Educação elabora anualmente ações para diminuir ainda mais essa taxa e, conseqüentemente, a distorção idade-série monitorando constantemente a aprendizagem dos alunos. Ao acompanhar de forma sistemática a evolução da aprendizagem dos alunos é possível amenizar as taxas de reprovação e, conseqüentemente, a distorção idade-série.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Dentro das escolas, o processo de monitoramento da aprendizagem ocorre por meio de provas bimestrais. Por parte da Secretaria, a avaliação de desempenho dos estudantes ocorre atualmente a cada seis meses. O resultado das avaliações de desempenho realizadas dentro das escolas é tabulado por aluno e sala e enviado para a Secretaria de Educação. As informações de todas as escolas são reunidas e retornam para os diretores, que passam os resultados para os professores.

A Secretaria acompanha também o desempenho escolar por meio dos seguintes indicadores externos: IDEB, Prova Brasil, ANA e SARESP. A Secretaria analisa os resultados e estes são repassados para os diretores, professores e pais de alunos, nessa ordem.

O acompanhamento dos alunos com dificuldades de aprendizagem é uma prioridade para a Secretaria de Educação de Santa Cruz das Palmeiras, segundo a Supervisora de Ensino, Marli de Fátima Francisco. É um trabalho contínuo da Secretaria com os coordenadores pedagógicos em prol da

melhoria do desempenho escolar. Os casos mais críticos também possuem atendimento de profissionais especializados, como psicopedagogos contratados pela rede.

## **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

Cada unidade escolar possui o Atendimento Educacional Especializado (AEE) que atende crianças e jovens com necessidades especiais com laudos que provem tais condições. Os professores que atendem esses alunos têm perfil e formação adequados para atuar nesse ambiente. As crianças que ainda não possuírem laudos são atendidas pelas psicopedagogas da rede. Esses atendimentos específicos acontecem sempre no contraturno, uma vez que esses estudantes frequentam as salas de aula regulares.

## **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

A frequência dos alunos é monitorada dentro das escolas. A partir de três faltas consecutivas, a escola entra em contato com a família. Não havendo manifestação por parte da família e se o problema persistir, o Conselho Tutelar é acionado e, se necessário, o Ministério Público também.

## **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

A elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas da rede municipal de Santa Cruz das Palmeiras baseia-se em diretrizes pedagógicas próprias. A Secretaria de Educação do município elabora um modelo padrão do que deve conter um PPP. Com base nesse material, as escolas adaptam esse roteiro para as suas realidades locais e validam o conteúdo com a própria Secretaria posteriormente.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

### ***Diretores***

A seleção dos diretores é feita pela Secretaria de Educação, com base em indicações das equipes de gestão das escolas. Esses nomes são apresentados para a prefeitura para aprovação. Se aprovada, a equipe gestora da escola já está escolhida. Em geral, o diretor indicado pela Secretaria para uma determinada escola é professor da própria instituição. Se não houver possibilidade de indicar um diretor que faça parte do quadro de funcionários da escola, um docente de outra escola é indicado.

Nas escolas em que a equipe gestora não apresentar um desempenho de acordo com o esperado, a Secretaria de Educação passa a acompanhar a instituição mais de perto. Se o problema persistir, existe a possibilidade de troca do diretor.



## **Professores**

A alocação dos professores ocorre anualmente e de acordo com as características de cada docente. Os professores que já estavam na rede municipal têm prioridade para escolherem as classes e turmas que pretendem lecionar, os professores que entrarem por novos concursos pegam as turmas remanescentes. Além de tempo de casa, outro fator que é levado em consideração na prioridade para escolha de turmas e disciplinas lecionadas pelos professores é quantidade de títulos.

## **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

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 quando as escolas passam por manutenção.

## **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O envolvimento do prefeito de Santa Cruz das Palmeiras com assuntos relacionados à educação é constante: conhece o IDEB do município e costuma fazer reuniões semanais com a Secretaria de Educação para resolução de problemas pontuais.

## **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

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.



**CASO 25 - SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO / MG****População/ IBGE 2017:** 70.533**Em outubro de 2017:****Prefeito:** Walker Américo Oliveira**Secretária de Educação:** Maria Ermínia Preto de Oliveira Campos**Entrevistada:** Ana Elizabete de Carvalho Pádua**Número de escolas:** 20**Número de alunos:** 5.701**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.4</b>	<b>6.6</b>	<b>5.2</b>	<b>6.5</b>	<b>9.4</b>	<b>1.4</b>	<b>8.2</b>	<b>6.5</b>	<b>4.6</b>

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

A prioridade da Secretaria de Educação de São Sebastião do Paraíso é garantir o aprendizado dos alunos e consideram 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 que verifica se o aluno é capaz ou não de seguir com os conteúdos pedagógicos do ano seguinte. Caso o conselho entenda que ele ainda não desenvolveu o necessário para acompanhar o conteúdo do ano seguinte, o aluno é reprovado.

**DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS**

Além das avaliações internas, a Secretaria da rede municipal de ensino acompanha a divulgação dos indicadores externos de desempenho escolar, são eles: IDEB, Prova Brasil, ANA, SIMAV, ProAlfa e Proeb.

Quando os resultados de avaliações de desempenho tanto internas como externas são disponibilizados, a Secretaria participa ativamente da divulgação

desses indicadores para as escolas da rede municipal. Segundo a Secretária de Educação, Maria Erminia P. de O. Campos, a Secretaria analisa profundamente os indicadores e auxilia as escolas na análise e entendimento dos principais aspectos que foram determinantes no desempenho das instituições. A Secretaria também ajuda na organização das reuniões internas com os professores para que o conteúdo analisado seja passado de forma clara. Essas reuniões acomodam não só a apresentação dos resultados alcançados, mas também o plano de ação para melhoria desses indicadores. Todas as ações traçadas e apresentadas em reunião ficam expostas no mural da escola, garantindo que exista transparência na gestão escolar.

### **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

As crianças e jovens com necessidades especiais são matriculadas nas turmas regulares das escolas municipais e, no contraturno, recebem atendimento específico para desenvolverem as habilidades necessárias de forma personalizada. As escolas têm salas de recursos adequados, monitores especializados e, caso seja comprovada a necessidade em laudo médico, intérprete de libras e diversos outros recursos são disponibilizados pela parceria firmada entre a prefeitura, a APAE e AMA (Associação de Amigos do Autista).

### **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

A frequência dos alunos é acompanhada pelas escolas. Caso exista um problema que a instituição não consiga contato com a família do aluno, a Secretaria e o Conselho Tutelar são acionados.

O abandono escolar é um problema para os alunos dos anos finais do ensino fundamental. A taxa de abandono da rede municipal é de 2,4%, segundo a Secretária. Para evitar que essa taxa aumente, a Secretaria faz o monitoramento das faltas e, se necessário, realiza visitas domiciliares de conscientização da importância do estudo tanto para o estudante, quanto para a família.

### **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da rede municipal de São Sebastião do Paraíso é realizado dentro das próprias escolas da rede, com o auxílio da Secretaria de Educação e baseia-se nas diretrizes estaduais, sempre adaptando o conteúdo às necessidades locais. Depois de desenvolvido, a Secretaria monitora a aplicação do PPP nas escolas e seus ajustes ao longo do tempo.

### **GESTÃO DE PESSOAS**

#### ***Diretores***

Para ser elegível ao cargo de diretor de uma escola da rede municipal de São Sebastião do Paraíso, é necessário que o candidato seja um funcionário

efetivo (concursado) e já tenha passado pelo estágio probatório. Há uma eleição em cada escola entre os candidatos elegíveis e o mais votado para o cargo dentro da própria escola é eleito diretor. O candidato deve apresentar um plano de trabalho para a comunidade escolar e ganhar a maioria dos votos de pais e funcionários. Ao se eleger, a remuneração será em função da quantidade de alunos atendidos pela escola.

Em casos em que o desempenho apresentado pelo diretor não está de acordo com o esperado, a Secretaria passa a participar ativamente da gestão dessa escola em específico, com um suporte constante para a equipe gestora.

### **Professores**

O quadro de professores é formado pelos efetivos e os temporários. Em geral, os professores concursados iniciam suas carreiras com formação e desempenho abaixo do esperado. Com o intuito de aumentar a capacitação dos docentes, cursos de formação continuada são oferecidos sistematicamente pela Secretaria.

Quanto à remuneração dos professores, existe o bônus salarial para os professores por tempo de carreira e também uma gratificação de 10% no salário para aqueles que lecionam especificamente para os alunos com necessidades especiais.

### **GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS**

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.

### **COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES**

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.

### **ENVOLVIMENTO DO PREFEITO**

O prefeito da cidade é bastante envolvido com assuntos educacionais. Existem encontros semanais entre o prefeito e a Secretaria de Educação.

**CASO 26 - MASSAPÊ / CE****População/ IBGE 2017:** 38.210**Em outubro de 2017:****Prefeito:** João Jacques Carneiro Albuquerque**Secretária de Educação:** Maria da Penha de Farias**Entrevistada:** Maria do Socorro Araújo (coordenadora e gerente do PAIC)**Número de escolas:** 40**Número de alunos:** 6.630**IOEB e seus subindicadores:**

IOEB 2017	VA IDEB AI	VA IDEB AF	VA matrícula líquida EM	% docentes com nível superior	jornada escolar	experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos	experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos	atendimento na EI
5.6	7.5	5.2	7.1	7.4	10.0	6.3	0.6	4.7

**FLUXO ESCOLAR**

A Secretaria de Educação de Massapê trabalha com planejamentos e metas específicas para diferentes áreas de atuação, inclusive com a questão de fluxo escolar. Uma das metas atuais é a redução da reprovação dos alunos da rede municipal, segundo a coordenadora e gerente do PAIC (Pacto pela Alfabetização na Idade Certa), Maria do Socorro Araújo.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Outra meta importante traçada pela Secretaria de Educação é a melhoria da aprendizagem dos alunos. As principais estratégias para alcançar os objetivos relacionados à aprendizagem são o oferecimento de reforços no contraturno e o acompanhamento periódico da aprendizagem não só pela escola, mas também pela Secretaria. A Secretaria faz o monitoramento do desempenho de cada aluno por meio de avaliações diagnósticas mensais. As avaliações mensais fazem com que as dificuldades de cada aluno sejam detectadas e sanadas logo no início, não sendo possível que muitas dúvidas se acumulem até o período de provas finais.

Além de metas para a aprendizagem de longo prazo, as escolas de Massapê fazem uma preparação específica para melhorarem o desempenho no IDEB. Diversas ações são tomadas nos anos em que ocorrem as provas com o intuito de preparar os estudantes, como: sábados letivos, grupos de alunos divididos por turnos para reforço, professores que direcionam o trabalho em leitura e escrita e também a utilização de livros paradidáticos.

A Secretaria não acompanha o desempenho das escolas da rede municipal apenas via IDEB, outras avaliações de desempenho escolar também são monitoradas, são elas: Prova Brasil, ANA e as Avaliações Municipais - baseadas nas provas bimestrais aplicadas nas escolas.

## **DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS**

A Secretaria de Educação de Massapê estimula a competição saudável entre as escolas por meio de uma premiação em bônus salarial de até 20% para as escolas que atingirem suas metas. Todos os funcionários das escolas são beneficiados com esse bônus.

## **ATENDIMENTO**

Outra meta traçada pela rede municipal de Massapê é o atendimento universal das crianças de 6 até 14 anos e, conseqüentemente, redução do abandono das crianças nessa idade em específico. As estratégias utilizadas para alcançar esses objetivos em específico serão o Programa Mais Educação (programa federal para extensão da jornada escolar com recursos para promoção de atividades no contraturno escolar) e a utilização de profissionais capacitados para dialogar com os estudantes.

## **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

As crianças e jovens com necessidades especiais frequentam as turmas regulares, mas são encaminhadas também para um atendimento personalizado nos Centro de Atendimento de Necessidades Especiais (CANE) no contraturno. Os CANEs são ambientes preparados para garantir um atendimento personalizado para os estudantes que possuam laudos médicos com apoio de profissionais como fonoaudiólogos, psicólogos e professores especializados.

Além de ambientes com estrutura e quadro de funcionários especializados para garantir a inclusão dos alunos com necessidades especiais, a Secretaria de Massapê oferece o transporte escolar diário para esses alunos também no período de contraturno.

## **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

A frequência dos alunos é controlada sistematicamente pela Secretaria de Massapê. Caso um aluno falte três dias sem justificativa prévia, a Secretaria entra em contato com a família para entender a causa das faltas.

## **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

Os Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) das escolas de Massapê são elaborados com base nas diretrizes do governo do Ceará, contemplando as ações relacionadas ao Pacto pela Alfabetização na Idade Certa. Cada escola tem independência para criar o seu próprio PPP e fazer as adaptações necessárias, mas sempre de acordo com as políticas anteriormente citadas. A Secretaria faz um monitoramento constante da aplicação do PPP no dia a dia das escolas.

A maioria dos materiais pedagógicos utilizados pela rede municipal de ensino é elaborado pelo estado. Entretanto, os alunos do segundo ano do Ensino Fundamental utilizam uma apostila de uma editora da iniciativa



privada, contratada via licitação. O processo de escolha do material não levou em conta apenas o critério de preço, mas também a qualidade do material apresentado.

### GESTÃO DE PESSOAS

#### *Diretores*

Os diretores das escolas municipais são escolhidos com base na experiência e no currículo. Uma vez que o desempenho desses profissionais não esteja de acordo com o esperado pela Secretaria e as ações de melhoria apresentadas não estejam surtindo efeito, é possível ocorrer o desligamento do diretor.

#### *Professores*

O quadro de professores da rede municipal de Massapê é formado por professores efetivo e temporários. A seleção dos professores efetivos ocorre via concurso, realizado por uma empresa privada. A empresa é selecionada por licitação e a avaliação contempla questões sobre conhecimento específico, gestão e didática. A seleção dos professores não concursados ocorre por aplicação de duas etapas também, são elas: seleção de currículo e prova. Os professores não concursados são todos contratados em regime celetista. A alocação dos professores concursados ocorre por classificação e a dos celetistas ocorre de acordo com o perfil e vaga disponíveis.

A formação dos professores é outra meta de bastante peso para o município de Massapê, a Secretaria busca sempre inovar com oferecimento de especializações e extensões para os docentes. Além desses cursos eventuais, a Secretaria oferece também o curso de formação continuada, que é uma parceria com a Secretaria de Educação de Fortaleza.

O controle da frequência dos professores ocorre dentro das próprias escolas e também via o SAAP – sistema de acompanhamento do PAIF. As faltas não justificadas são descontadas dos salários, de acordo com o tipo de falta (existem faltas por dia e por aula).



## GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS

A Secretaria de Finanças é a responsável pela execução financeira dos recursos educacionais de Massapê, ficando a gestão sob responsabilidade da Secretária de Educação.

### *Transporte e merenda escolar*

O transporte escolar não é oferecido em sua totalidade pela rede municipal. Parte das crianças é transportada por empresas terceirizadas que são selecionadas via licitação.

O cardápio da merenda oferecida para os estudantes da rede é elaborado por nutricionistas. Os insumos para elaboração do cardápio parte são fornecidos por agricultores locais e empresas privadas selecionadas via licitação.

**CASO 27 - TAGUAÍ - SP**

**População/ IBGE 2017:** 13.111 habitantes

**Em outubro de 2017:**

**Prefeito:** Jair Cariovaldo Carniato

**Secretária de Educação:** Lenita Romano Bergamo

**Número de escolas:** 9

**Número de alunos:** 2214

**IOEB e seus subindicadores:**

<b>IOEB 2017</b>	<b>VA IDEB AI</b>	<b>VA IDEB AF</b>	<b>VA matrícula líquida EM</b>	<b>% docentes com nível superior</b>	<b>jornada escolar</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 3 anos</b>	<b>experiência do diretor – % com pelo menos 6 anos</b>	<b>atendimento na EI</b>
<b>5.7</b>	<b>7.0</b>	<b>5.5</b>	<b>8.3</b>	<b>8.9</b>	<b>3.9</b>	<b>6.7</b>	<b>0.0</b>	<b>7.5</b>

**ATENDIMENTO E FLUXO ESCOLAR**

O atendimento no município de Taguaí, segundo a Secretária, é de cerca de 90% e toda a educação gratuita é ofertada por escolas públicas. A taxa de aprovação dos alunos da rede municipal é de 98% e, sendo a taxa de aprovação alta, há uma baixa distorção idade-série. Segundo a Secretária Municipal de Educação, Lenita Romano Bergamo, a meta é erradicar a reprovação. Para isso, foram elaborados um planejamento com metas, e práticas focadas principalmente nas recuperações paralelas realizadas no contraturno.

**APRENDIZAGEM, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

No município de Taguaí, as avaliações dentro das escolas acontecem bimestralmente, sem no entanto, prejudicar as percepções dos professores e coordenadores que são feitas constantemente, e as dificuldades detectadas geram atividade como reforço e recuperação paralela no contraturno.

A Secretária destacou entre as práticas do município o fato de possuírem dois supervisores de ensino, um voltado somente para o ensino infantil, e outro para o fundamental. Também foi apontada como possível determinante dos bons resultados obtidos, a excelente qualidade dos professores, direção e coordenadores pedagógicos, que estão sempre buscando a melhor aprendizagem dentro da realidade dos alunos e a boa infraestrutura que as escolas possuem.

Como indicadores da evolução da qualidade, a Secretaria utiliza a Prova Brasil e o IDEB. A divulgação dos resultados é feita internamente, nas escolas, e também para os pais dos alunos. Os resultados também são analisados para

que medidas sejam adotadas quando fragilidades são detectadas em descritores específicos da Prova Brasil.

## **CRIANÇAS E JOVENS COM NECESSIDADES ESPECIAIS**

Com relação à inclusão de crianças e jovens com necessidades especiais, o município de Taguaí conta com um Centro de Atendimento Educacional Especializado - AEE, onde há profissionais de psicologia e fonoaudiologia para atendê-los. Os alunos frequentam as aulas em turmas regulares e depois vão para a sala de AEE.

## **FREQUÊNCIA DOS ALUNOS**

O Acompanhamento da frequência é sistemático e entram em contato com a família a partir de 3 faltas consecutivas não justificadas. A questão de frequência dos alunos não se mostra um problema atualmente, assim como a evasão. Segundo a Secretária de Educação, as crianças que estão fora da escola hoje são as que estão na idade de creche, e essa decisão é dos próprios pais, por se tratar de um período não obrigatório de ensino e por preferirem deixar com familiares e, segundo a Secretária, por que "não entendem que na creche não estarão apenas sendo cuidados e sim aprendendo". Taguaí não possui falta de vagas em nenhum dos segmentos, desde creche aos anos iniciais do ensino fundamental.

## **GESTÃO PEDAGÓGICA DA REDE**

A gestão pedagógica de Taguaí é de responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação, que conta com um supervisor de ensino para o infantil e outro para o fundamental. Além disso, cada escola conta com um coordenador de ensino trabalhando conjuntamente com o diretor.

As escolas têm autonomia para desenvolverem seu próprio Projeto Político Pedagógico (PPP), de acordo com as diretrizes municipais, sendo que o supervisor está sempre monitorando e fazendo os ajustes necessários ao longo do tempo em todas as escolas.

Hoje possuem 7 escolas municipais, sendo 4 do ensino infantil e 3 do ensino fundamental. Das 4 escolas infantis, 3 são integrais, já no ensino fundamental apenas uma das 3 escolas funciona em período integral.

O município adota sistema apostilado de ensino desde 2015, contratado por licitação na modalidade preço e qualidade.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

### ***Diretores***

Os diretores da rede municipal de Taguaí são indicados a partir de uma lista contendo 3 nomes indicados pela própria escola para ocuparem o cargo de diretor. O prefeito escolhe um nome dessa lista tríplex, sendo que a escolha é pautada pelo perfil necessário para aquela escola.



Uma vez que os resultados encontrados são satisfatórios, é possível manter os diretores em seus cargos e escolas, motivo pelo qual possuem diretores há 8 e 12 anos no cargo. A média é de 4 anos, que seria o prazo do mandato do prefeito.

A Secretaria de Educação do município oferece apoio para que as escolas consigam atingir suas metas e objetivos preestabelecidos. Caso um diretor apresente resultados ruins, é orientado a fim de melhorar seus resultados, mas caso os resultados ruins se repitam, é possível que seja afastado do cargo.

### **Professores**

O quadro de professores da rede municipal de Taguaí é formado por professores efetivos, contratados via concurso público. Não há professores temporários. Há um monitoramento mensal da Secretaria de Educação quanto às faltas dos docentes. As escolas ficam responsáveis por coletar essas informações mensalmente e reportar à Secretaria de forma sistemática.

O quadro é composto por 120 professores municipais, mas dois estão atualmente afastados.

O salário base gira em torno de R\$1900,00, variando por titulação com acréscimo de 10% a cada título, e também pelos critérios de tempo de carreira. Ao final da carreira, há em média um acréscimo de 50% no salário em comparação ao salário inicial.

Segundo a Secretária, a qualidade média do quadro é boa, mas nos concursos, como abrem muitas vagas, nem sempre a qualidade é boa.





## GESTÃO FINANCEIRA E DE RECURSOS FÍSICOS

As receitas vinculadas ao FUNDEB, somadas a 5% das receita próprias do município não são suficientes para cobrir as despesas com educação. A Prefeitura de Taguaí destina cerca de 27% a 28% de suas receitas para a educação, sendo que os recursos da educação são gerenciados pela Secretária de Finanças. Adicionalmente, recebem recursos federais, como o PDDE, e também estaduais.

### *Infraestrutura, transporte e merenda escolar*

Apesar da infraestrutura não ser a ideal, a Secretária de Educação a considera boa, sendo apontado pela mesma como um dos fatores determinantes no desempenho dos alunos. Todas contam com acesso à internet, mas apenas uma possui banda larga. 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).

Existe uma nutricionista que se responsabiliza pelos cardápios das escolas, sendo as merendas das escolas infantis preparadas nas próprias escolas e do ensino fundamental, preparadas numa cozinha piloto. A compra dos insumos para a merenda é feita por licitação.

## ENVOLVIMENTO DO PREFEITO

O envolvimento do prefeito com assuntos relacionados à educação é constante: conhece o IDEB do município e costuma fazer reuniões semanais para alinhamento e tomada de decisões.

## COLABORAÇÃO ENTRE GESTORES

Taguaí participa do consórcio AMVAPA (Consórcio Intermunicipal do Alto Vale do Paranapanema) para troca de experiências e suporte nas áreas administrativas e pedagógicas. É importante destacar que além dos recursos próprios, o município em questão conta com a ajuda do governo estadual e federal (FUNDEB, merenda, material escolar).