

melhoria da educação no Município

*Diálogos sobre a Gestão Municipal
Processos na Educação*

Coordenação Técnica



Apoio



Iniciativa



Diálogos sobre a Gestão Municipal Processos na Educação

I. APRESENTAÇÃO

II. GESTÃO DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO MUNICIPAL

1. O panorama da Política Municipal da Educação
2. O papel do Gestor Municipal da Educação
3. Dia a dia da gestão
4. Gestão Educacional e Gestão por Processos: interface e potência
5. Elaboração dos processos da gestão educacional
6. Dicas para implantação dos processos de gestão no seu município
7. Como ler os fluxogramas
8. Um exemplo de leitura de fluxograma

III. PROCESSOS DA GESTÃO PEDAGÓGICA

A. GESTÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

1. Orientar a formulação do Projeto Político-Pedagógico
2. Apoiar a formulação do Projeto Político-Pedagógico
3. Acompanhar o desenvolvimento das ações do Projeto Político-Pedagógico
4. Subsidiar a avaliação final do Projeto Político-Pedagógico

B. GESTÃO DA AVALIAÇÃO DO ENSINO E APRENDIZAGEM

1. Acompanhar os resultados da avaliação externa
2. Acompanhar/Avaliar a prática educativa das escolas
3. Acompanhar/Avaliar a aprendizagem dos alunos em sala de aula
4. Compor a Avaliação Final do processo de ensino e aprendizagem

IV. PROCESSOS DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

A. GESTÃO DOS SUPORTES À EDUCAÇÃO

1. Promover matrícula dos alunos
2. Gerenciar transporte escolar
3. Garantir merenda escolar
4. Gerenciar fornecimento de uniforme escolar
5. Atribuir classes e aulas

B. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

1. Realizar planejamento orçamentário

C. GESTÃO DE MATERIAIS E SERVIÇOS

1. Planejar aquisição de bens e contratação de serviços
2. Adquirir bens e contratar serviços
3. Gerir contratação de prestação de serviços
4. Controlar e distribuir bens
5. Administrar patrimônio

D. GESTÃO DE PATRIMÔNIO

1. Planejar obras
2. Realizar manutenção em prédios
3. Realizar manutenção em veículos

E. GESTÃO DE PESSOAS

1. Administrar pessoal
2. Realizar formação continuada
3. Avaliar desempenho dos servidores

F. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

1. Disponibilizar tecnologia da informação e comunicação
2. Prestar suporte aos usuários da tecnologia da informação e comunicação
3. Atender manifestações da sociedade
4. Divulgar informações sobre Educação



melhoria da educação no Município

I. APRESENTAÇÃO



A Educação pública de qualidade é desafio urgente e que sensibiliza toda a sociedade. Muito se tem feito em relação aos grandes centros urbanos que se defrontam com os problemas da concentração de bolsões de pobreza, de falta de recursos e infraestrutura. Ao mesmo tempo, e quase silenciosamente, o país enfrenta ainda os enormes desafios na Educação pública nas cidades pequenas. Atualmente, mais de 70% dos municípios brasileiros estão na categoria micro e pequeno portes, ou seja, possuem até 50 mil habitantes. Cada um desses 4.878 municípios conta com suas especificidades regionais e locais, mas precisa lidar também com desafios comuns na área da Educação: falta de profissionais especializados na área, salas multisseriadas, transporte escolar e capacitação de professores. Soma-se a esses desafios a formação de Gestores de Educação, pois cerca de 70% deles estão em posição de gestão pela primeira vez.

É nesse contexto que o Programa Melhoria da Educação no Município se insere. Iniciado em 1999, o Programa é resultado da iniciativa da Fundação Itaú Social, do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) e tem a coordenação técnica do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), com a parceria da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime). Já atuou em 18 Estados, beneficiando mais de 1.000 municípios e formando cerca de 3.500 gestores e técnicos.

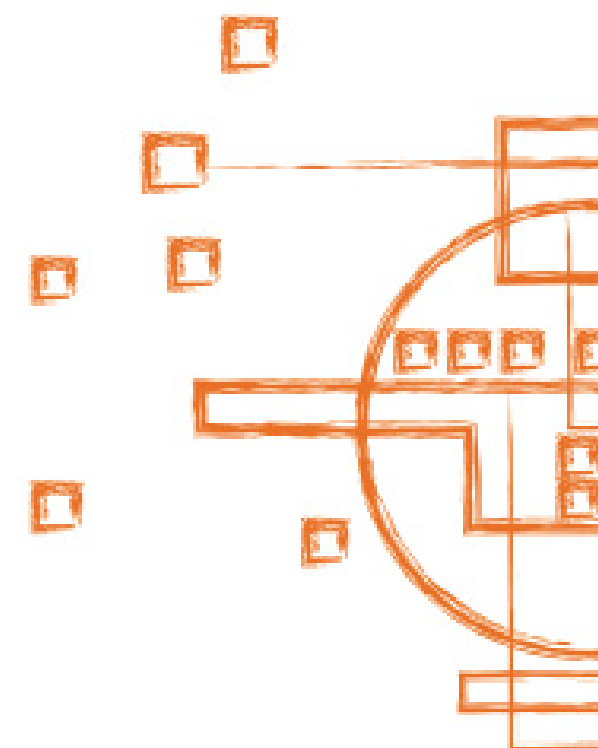
Seu trabalho tem como foco a formação e o aprimoramento dos gestores municipais de Educação, a partir de três eixos: Plano Municipal de Educação, Participação Social e o Aprimoramento das Estruturas de Gestão Educacional.

Em sua décima primeira edição, realizada no Estado do Paraná, no período 2010/2012, o Programa concentrou sua atuação no desenvolvimento de metodologias de participação social para a formulação e execução do Plano Municipal de Educação. Além disso, o Programa Melhoria da Educação no Município, na busca de aprimoramento dos Órgãos Gestores de Educação Municipal, trabalhou na identificação, redesenho e implantação da gestão por processos à administração educacional. Nesse sentido, a presente publicação inova por apresentar de forma pioneira uma interface entre a gestão por processo e a Educação visando fortalecer e aprimorar a gestão educacional.

A partir dessa experiência, que dialoga com o conhecimento produzido pelo Programa ao longo dos anos, compartilhamos os principais aprendizados, desafios e subsídios para gestores e demais profissionais envolvidos com a Educação municipal, no tocante ao aprimoramento das Estruturas de Gestão, lembrando ser sempre necessário considerar o contexto, as necessidades e os recursos locais existentes.

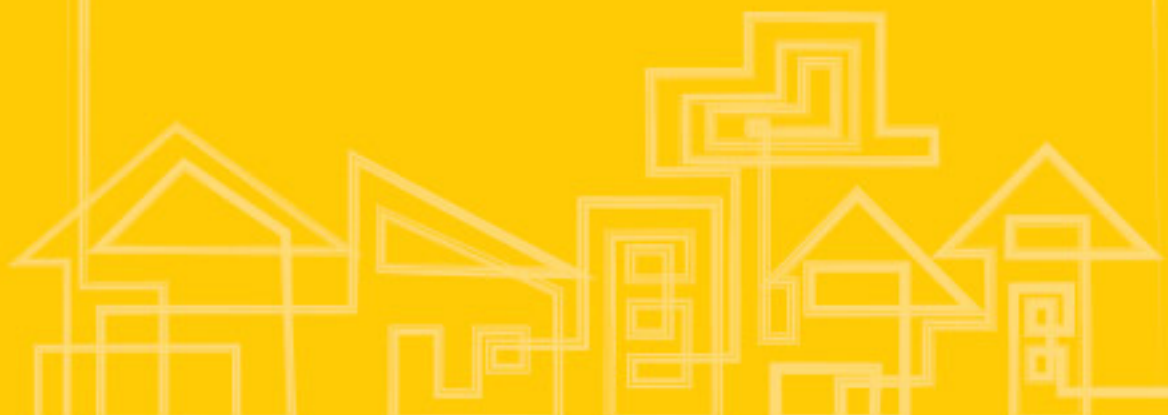
Dessa forma, o Programa procura contribuir para a qualificação constante da gestão municipal da educação para que se realize a garantia de acesso, permanência, aprendizagem e conclusão na idade correta para cada uma das crianças e adolescentes no Brasil.

Fundação Itaú Social
Unicef
Cenpec



melhoria da educação no Município

II. GESTÃO DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO MUNICIPAL



Programa Melhoria da Educação no Município – em números

De 1999 a 2012

- 11 Edições
- 18 Estados
- 1.045 municípios
- Em torno de 3.500 Gestores formados

Nesta publicação será utilizado o termo **Órgão Gestor da Educação** para abranger as diferentes nomenclaturas utilizadas para o órgão responsável por conduzir a política educacional no município, como Secretarias Municipais de Educação, Departamentos, Diretorias, Superintendências de Educação e quaisquer outras denominações.

Para saber mais:

O **Fundo de Participação dos Municípios (FPM)** está previsto no art. 159 da Constituição Federal. Esse dispositivo determina que 23,5% da arrecadação, pela União, dos impostos de renda (IR) e sobre produtos industrializados (IPI) sejam destinados ao FPM. O total de recursos do FPM é dividido em três partes: 10% são entregues aos municípios que são capitais de Estados, 86,4% aos municípios não capitais e 3,6% constituem uma reserva para suplementar a participação dos municípios mais populosos. Fonte: www.senado.gov.br

No percurso das suas 11 Edições, o **Programa Melhoria da Educação no Município** tem trabalhado com a equipe do **Órgão Gestor de Educação**, gestores municipais, técnicos e demais atores envolvidos com a Educação, como os Conselhos Municipais das políticas setoriais, de direitos e demais representações da sociedade civil, em um processo de formação com o objetivo de intervir na realidade para a formulação e a qualificação de um projeto de Educação, organizado por meio de um conjunto de ações articuladas: encontros presenciais, assessoria a distância, visitas técnicas e ferramentas de gestão¹.

Os municípios contemplados pelo Programa são aqueles classificados, em relação ao número de habitantes, como pequenos I e II² pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e têm, em suas características sociais e econômicas, denominadores comuns que ilustram o contexto de atuação das equipes gestoras, envolvidas no processo de formação acima descrito.

No Brasil, os pequenos municípios não apresentam fontes próprias de arrecadação, pois, em geral, sua economia se caracteriza como de subsistência, ou seja, na zona rural ela é baseada na agricultura familiar e na pequena pecuária, e na zona urbana os postos de trabalho dependem essencialmente da administração pública e do pequeno comércio local. Essa situação acarreta uma dependência quase que exclusiva dos recursos financeiros e projetos das instâncias federal e estadual, principalmente do Fundo de Participação dos Municípios (FPM). Além disso, parte significativa da população desses municípios sobrevive com a complementação financeira de projetos federais e/ou estaduais de transferência de renda.

1- As ferramentas desenvolvidas no âmbito do programa são: softwares – **Brasil Hoje** e **Plano de Educação**; vídeo – **Realidades Educadoras**; e coleção – **Diálogos sobre a Gestão Municipal**. Todas elas foram construídas no âmbito do Programa Melhoria da Educação no Município. **2-** Pequenos I: até 20.000 habitantes – no ano 2010, representavam 3.914 dos municípios brasileiros (IBGE); Pequenos II: de 20.001 até 50.000 – no ano 2010, representavam 964 dos municípios brasileiros (IBGE).

A população dos pequenos municípios é predominantemente rural, o que se expressa na **concentração de matrículas** e de escolas nessas regiões. Essas escolas, em sua maioria, organizam a primeira etapa do Ensino Fundamental em classes multisseriadas e praticamente não possuem a segunda etapa desse nível, bem como o Ensino Médio e a Educação Infantil. Constata-se também um enfraquecimento das políticas culturais voltadas para o incentivo às artes, à preservação e à criação do patrimônio cultural e para o uso de diferentes mídias no acesso e na circulação de bens culturais, sejam eles eruditos e/ou populares.

Em 2009, a Fundação Itaú Social realizou uma Avaliação Econômica do Programa Melhoria da Educação no Município, correspondente às Edições II a V, com o objetivo de determinar seu impacto nos índices educacionais, especificamente nas taxas de rendimento escolar. Os dados apontam que o Programa teve resultados positivos significativos sobre as taxas de aprovação e de abandono de um a dois anos após o Programa.

Outro dado importante em termos de impacto do Programa é a análise dos dados do **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)** dos municípios participantes. Como esse indicador foi criado em 2007, para essa análise foram considerados os dados das Edições VII, VIII, IX e XI. De maneira geral, pode-se dizer que nessas quatro Edições a maior parte dos municípios, cerca de 80%, ultrapassou a meta média nacional projetada de 4,6 para 2011 para as séries iniciais.

Ao longo do trabalho, o Programa Melhoria identificou diversos desafios comuns para a gestão da Educação desses municípios:

- **Falta de experiência em gestão:** cerca de 70% dos Gestores Municipais da Educação não possuem experiência prévia em cargos de gestão, muitos saem da sala de aula para atuar nessa função.

Para saber mais:

Número de matrículas nos municípios de porte I e II: 45% das matrículas da Educação Básica da rede municipal do Brasil se concentram nos municípios de até 50.000 habitantes.

Para saber mais:

O **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)** é um indicador sintético, composto pela combinação dos dados de proficiência média, calculada a partir do desempenho dos alunos na Prova Brasil e do rendimento médio das taxas de aprovação. O Ideb utiliza uma escala de 0 a 10 e procura induzir escolas e sistemas a melhorarem seus resultados, uma vez que vem associado a mecanismos de gestão, com o estabelecimento de metas a serem alcançadas. As metas do Ideb são calculadas por escola, mas o objetivo é que o Brasil consiga atingir o Ideb 6,0 para todo o sistema público até 2022.

- **Grande número de escolas rurais com classes multisseriadas:** acesso difícil, falta de transporte regular e o acompanhamento pedagógico, que está a cargo das equipes do Órgão Gestor de Educação, que muitas vezes carecem de profissionais especializados.
- **Equipes pouco qualificadas frente à complexidade da realidade e das políticas públicas:** as atribuições e demandas das equipes gestoras são cada vez mais diversificadas e complexas e tendem a exigir dos profissionais conhecimentos especializados em gestão de diferentes políticas públicas setoriais, bem como sobre recursos humanos, materiais e financeiros.
- **Coordenação pedagógica restrita:** em muitos casos, a Coordenação Pedagógica das escolas é feita por profissional do Órgão Gestor de Educação, o que dificulta a participação efetiva no dia a dia da escola e dos alunos, diminuindo a possibilidade de incidência sobre os problemas educacionais da escola.
- **Insuficiência de formação continuada dos educadores e inexistência de legislação que garanta o horário coletivo de trabalho:** faltam processos de investigação, análise e elaboração coletiva sobre as situações de sala de aula.
- **Dificuldades do transporte escolar:** problemas recorrentes de acesso a localidades rurais, como a existência de estradas em condições precárias ou de terra, sem manutenção, comunidades ribeirinhas, que exigem transporte específico, agravados durante os períodos de chuvas ou estiagem e que se refletem na frequência escolar de muitas crianças e no acesso do professor e outros profissionais do Órgão Gestor da Educação.
- **Falta de autonomia e/ou controle da gestão dos recursos financeiros:** inobservância do § 5º do artigo 69 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). É bastante comum que essa tarefa seja realizada por outra Secretaria ou pela administração municipal,

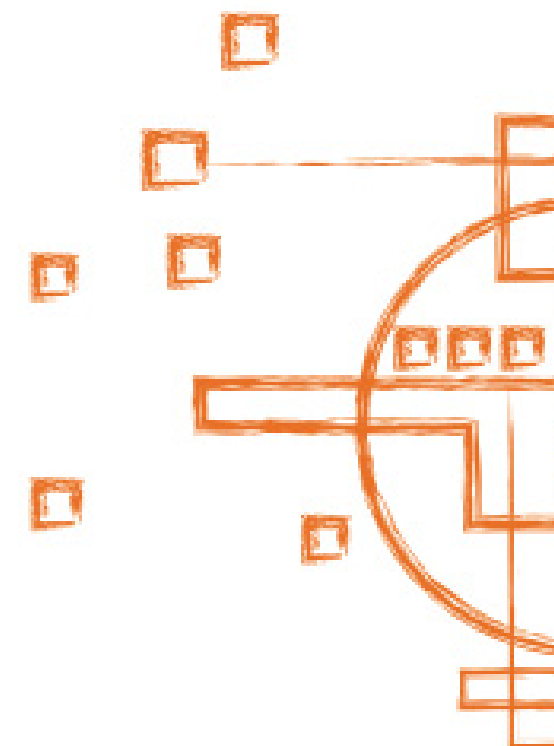
dificultando o planejamento, a execução e o controle dos recursos, despesas e demais ações da Educação municipal.

- **Descontinuidade das ações públicas e equipes gestoras:** reflexo entre outros fatores da cultura política e, em alguns casos, também, da falta de mecanismos eficientes de gestão e de controle. Isso compromete o desenvolvimento de uma política educacional que proporcione a efetivação da aprendizagem das crianças e dos adolescentes.
- **Qualidade da Educação:** trata-se de uma questão estrutural comum a todos os municípios brasileiros, não apenas daqueles de pequeno porte, a despeito da ampliação do acesso à escola.

Diante dos desafios constatados ao longo das várias Edições do Programa Melhoria da Educação no Município, fica visível a necessidade de mudanças estruturais para alterar esse cenário. Assim, no intuito de subsidiar os gestores no exercício do seu papel de conduzir e coordenar a política de Educação, com maior organicidade e efetividade, o Programa apresenta nesta publicação uma análise e a sistematização do trabalho do gestor municipal, tendo como referência a Gestão por Processos.

Esse material tem como objetivo contribuir de forma qualificada para o aprimoramento dos processos de trabalho da Equipe Gestora Municipal da Educação, tanto no sentido de nomear e permitir uma visualização mais completa das suas atribuições e das normas legais que as orientam quanto em propor novas referências e caminhos para que se efetive uma gestão com maior assertividade.

Além disso, também se propõe a apresentar um material prático com fluxogramas que traduzem a sequência lógica dos processos da gestão pedagógica e administrativo-financeira – a fim de que o Gestor Público Municipal, em especial aquele que assume pela primeira vez esse papel, possa se orientar e esclarecer dúvidas mais frequentes nas suas atividades cotidianas.



1. O panorama da Política Municipal da Educação

Para que haja uma Educação Básica de qualidade, é necessária a definição de uma política educacional, no âmbito governamental, tendo como base o programa de governo e a construção de uma política de longo prazo com a participação do maior número possível de setores da sociedade. Esse movimento deve contribuir para tornar a Educação uma prioridade e ainda estabelecer e/ou ampliar os compromissos dos vários setores com essa política.

Para saber mais:

A **descentralização** é uma ação dinâmica de implantação de política social, visando estabelecer mudanças nas relações entre o sistema central, pela redistribuição de poder, passando, em consequência, as ações centrais, de comando e controle, para coordenação e orientação (descentralização política); pela abertura à autodeterminação no estabelecimento de processos e mecanismos de gestão do cotidiano escolar, de seus recursos e de suas relações com a comunidade (gestão administrativa e financeira). Heloísa Lück, Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

Para saber mais:

Plano Municipal de Educação (PME) é o documento que estrutura a política municipal de Educação no horizonte de 10 anos, com metas e ações para o desenvolvimento da Educação, considerando o contexto social e os recursos existentes.

A **descentralização** – marca das políticas públicas atuais – fortalece as esferas de poder local, sendo inegável a importância do governo municipal que representa a esfera mais próxima da população e que melhor conhece suas necessidades e expectativas.

Nessa perspectiva, é necessário o estabelecimento de uma política de Estado que projete a Educação para além do tempo presente, na perspectiva de uma transformação duradoura, e um planejamento que contemple **diretrizes educacionais**, compreendidas como os eixos gerais que orientam o trabalho de uma determinada gestão, expressam as opções políticas, apontam as prioridades e norteiam o planejamento e a execução das ações do Órgão Gestor da Educação e das escolas, além de contemplar objetivos, estratégias e monitoramento de metas. Implementar uma política pública voltada aos interesses da coletividade significa promover uma construção coletiva, resultado de um fazer compartilhado e dos diferentes olhares da sociedade. A partir desse posicionamento, a gestão educacional caminha na construção de uma política educacional do município, ou seja, do **Plano Municipal de Educação** ao responder às seguintes questões:

QUE EDUCAÇÃO TEMOS HOJE?
 QUE EDUCAÇÃO QUEREMOS TER?
 PARA QUEM?
 QUAIS MEIOS UTILIZAR?
 COM QUEM CONTAR?
 COMO FAZER?

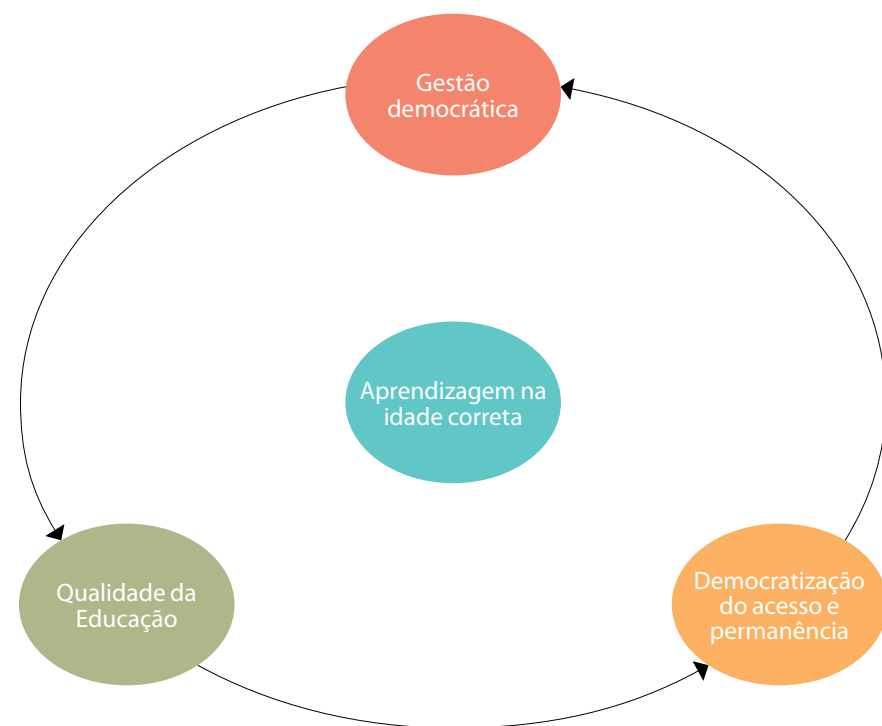
Assim, para democratizar e modernizar a máquina pública municipal na área da Educação, é preciso implantar urgentemente padrões de gestão que mobilizem todos os envolvidos em torno da missão principal dessa política. Portanto, não há lugar para ações isoladas, fragmentadas e autoritárias; as decisões só adquirem legitimidade e sustentabilidade quando a maior parte da sociedade, unindo forças e interesses, trabalha em torno de um objetivo maior.

O fortalecimento da autonomia do Órgão Gestor da Educação no Município e da escola só é possível com a descentralização e a articulação de recursos e decisões, característica das gestões democráticas. Essa autonomia depende da capacidade e da possibilidade do sistema em organizar mecanismos e procedimentos ágeis e flexíveis, que permitam a esses órgãos gerenciarem seus recursos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Autonomia, entretanto, não significa isolamento; o Órgão Gestor da Educação e a escola devem atuar em diálogo sistemático, visando gerir a política educacional com ênfase na dimensão pedagógica.

A democratização e a descentralização da gestão, somadas à progressiva autonomia do Órgão Gestor da Educação e da escola, são os princípios balizadores da condução do ensino público estabelecidos na legislação educacional.

Os **princípios norteadores** das políticas públicas educacionais brasileiras – identificados no desenho abaixo, baseados na **Constituição Federal (CF/88)**, no **Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA/90)** e na **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96)** – estão comprometidos com a aprendizagem na idade correta:



Para saber mais:

As íntegras dos textos da legislação podem ser encontradas no site: www.planalto.gov.br

Para saber mais:

Regime de Colaboração é um conceito estreitamente ligado ao Federalismo, forma de organização do Estado brasileiro, que combina autonomia e interdependência das unidades subnacionais. Na área da Educação, o artigo 211 da CF determina que a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios devem organizar seus sistemas de ensino em regime de colaboração.

Com a crescente descentralização das políticas públicas, a Gestão Municipal da Educação se configura em um campo em que as diretrizes educacionais legais, os programas federais e estaduais e as questões acerca do **regime de colaboração** se articulam e devem servir de base para o planejamento a partir da realidade local, que é a peça-chave para uma gestão comprometida com a aprendizagem de crianças, adolescentes e jovens na idade correta.

Nesse sentido, é importante pontuar os instrumentos de apoio ao planejamento da Educação municipal.

Instrumentos da esfera federal:

- **Plano Nacional de Educação (PNE)** – traça as diretrizes e metas da Educação do país para um período de 10 anos.
- **Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)** – compreende mais de 40 programas organizados em torno de quatro eixos norteadores: Educação Básica, Educação Superior, Educação Profissional e Alfabetização. Entre os documentos norteadores, destaca-se o **Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação** (Dec. Nº. 6.094, de 24 de abril de 2007), que apresenta 28 diretrizes a serem implementadas, com o auxílio da União, nos Estados, Distrito Federal e municípios que o assinarem. Para acompanhar a efetividade dos programas, estabelecer metas concretas a perseguir e focalizar as ações do MEC, foi criado o **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**.
- **Plano de Ações Articuladas (PAR)** – é uma ferramenta de planejamento para as Secretarias de Educação municipais e estaduais brasileiras que realiza o diagnóstico da situação da Educação municipal e sua adesão condicionada ao Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação. Basicamente, os municípios e Estados avaliam seus problemas na rede de ensino, reportam-se ao MEC e recebem assessoria técnica e recursos para implementar as mudanças necessárias. Um dos documentos desse diagnóstico é o Levantamento da Situação Escolar (LSE) que deve ser atualizado anualmente. (Fonte: Todos Pela Educação)
- **Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb)** – atende a toda a Educação Básica, da Educação Infantil ao Ensino Médio. A destinação dos investimentos é feita de acordo

Para saber mais:

Sobre a **responsabilidade pela movimentação ou execução dos recursos do Fundeb**: a movimentação dos recursos financeiros creditados na conta bancária específica do Fundo deverá ser realizada pelo Gestor da Educação, solidariamente com o Prefeito, atuando mediante delegação de competência desse, para atuar como ordenador de despesas desses recursos, tendo em vista a sua condição de gestor dos recursos da Educação, na forma do disposto no art. 69, § 5º, da Lei nº 9.394/96, respondendo legalmente – civil e criminalmente – pelo uso dos recursos públicos da Educação, mesmo quando a gestão do recurso não é realizada pelo Órgão Gestor da Educação. Fonte: www.mec.gov.br

com o número de alunos da Educação Básica, com fundamento em dados do censo escolar do ano anterior. O acompanhamento e o controle social sobre a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos do programa são feitos em escalas federal, estadual e municipal por conselhos criados especificamente para esse fim. O Ministério da Educação promove a capacitação dos integrantes dos conselhos. (Fonte: MEC)

Instrumento da esfera estadual:

- **Plano Estadual de Educação (PEE)** – também decenal, integra e coordena as ações de cada Estado junto a seus municípios, obedecendo as diretrizes do PNE.

Instrumentos da esfera municipal:

- **Plano Municipal de Educação (PME)** – já mencionado anteriormente, deve ser articulado com os anteriores e com o mesmo prazo de 10 anos, estabelecendo metas e estratégias de ação para a Educação no município, considerando tanto as necessidades educacionais locais quanto os recursos necessários para alcançá-las.
- **Plano Plurianual (PPA)** – instrumento de planejamento da política municipal que estabelece programas e projetos de média e longa duração, bem como a alocação de recursos para um período de quatro anos.

A Constituição de 1988 e a legislação complementar definem que a Educação é de competência da União, dos Estados e dos municípios, que devem atuar em regime de colaboração. O município pode optar por criar um sistema municipal de ensino, o que implica a autonomia e responsabilização dos sujeitos locais, ou seja, do executivo, legislativo municipal, Conselho Municipal de Educação, sindicato e associação de docentes, escolas públicas, escolas privadas, pais,

alunos e cidadãos da localidade. Além disso, a implantação do sistema municipal de ensino impõe uma estrutura com mais recursos, competência técnica e esforço político.

O município também pode optar por integrar o sistema estadual de ensino, o que significa manter sua responsabilidade em relação à Educação e às escolas e ainda responder às normas e receber supervisão administrativa e pedagógica das equipes estaduais. Em alguns casos, integrar o sistema estadual pode ser um importante apoio para que os municípios recebam suporte e referência para a gestão da Educação; por outro lado, pode criar uma dependência que gera dificuldades para a implementação de uma política educacional que responda com mais dinamismo às questões locais. Por isso, tanto a opção pela implantação de um sistema municipal quanto a integração ao sistema estadual apresentam vantagens e desafios, que devem ser considerados a partir do contexto, dos recursos locais – financeiros, de infraestrutura e profissionais – de cada município.

2. O papel do Gestor Municipal da Educação

Diante desse quadro, o Gestor Municipal da Educação, em conjunto com sua equipe técnica, assume uma função estruturante e estratégica, pois é a partir do seu trabalho articulador que as políticas públicas locais devem garantir o direito de aprender de todos e de cada uma das crianças, adolescentes e jovens do município. Essa articulação implica estabelecer relações com os diferentes Conselhos vinculados à política educacional:

- **Conselho Municipal de Educação**, que possui funções normativas, consultivas, mobilizadoras e fiscalizadoras. Apesar de esse Conselho ainda não ser uma realidade em todos os municípios, constitui-se em uma importante instância da democracia participativa e da gestão democrática.

**Para saber mais:
Órgãos de apoio a articulação à política educacional municipal:**

União dos Dirigentes Municipais de Ensino (Undime): criada em 1986, pauta suas ações na formação e articulação dos dirigentes municipais de Educação para o fortalecimento da autonomia dos municípios, na gestão municipal, de forma a garantir o direito fundamental à Educação.

União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (Uncme): representa, articula e faz a formação dos Conselheiros Municipais de Educação.

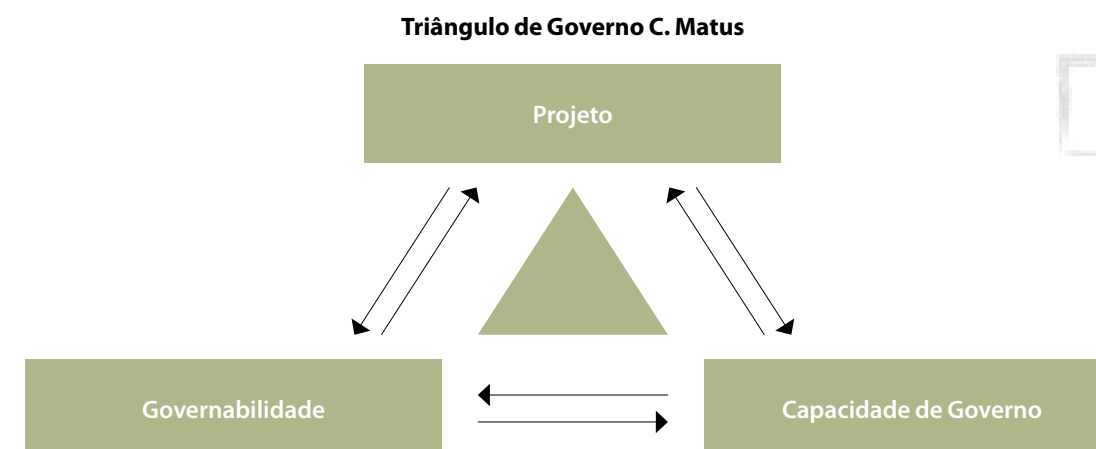
- **Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb**, que faz o controle social sobre a distribuição, transferência e aplicação dos recursos do Fundo.
- **Conselho de Alimentação Escolar**, que é um conselho deliberativo e autônomo, cuja função é acompanhar e assessorar a Prefeitura na política de alimentação escolar.
- **Conselho Escolar**, que é um colegiado formado por todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores, direção e funcionários) com funções também consultivas, deliberativas, normativas e fiscais.
- **Conselho Tutelar**, que zela pelo cumprimento dos direitos das crianças e adolescentes.

Partindo desse compromisso público e relacionando-o com a duração da gestão municipal – que é de quatro anos –, é relevante perceber que o primeiro ano de um executivo na gestão da Educação nos municípios costuma ser um grande desafio. Logo ao chegar, o gestor se depara com uma secretaria com um orçamento previsto e aprovado, ações já acordadas e as possibilidades de mudanças imediatas costumam ser limitadas. Certo é que essa situação se baseia na ideia da continuidade da gestão pública, no entanto, é importante reconhecer os seus limites para que o gestor possa tornar esse momento proveitoso, visando o diagnóstico e o planejamento da Educação municipal.

Assim, esse momento, que parece ser de inércia, traz a possibilidade de ser transformado em uma oportunidade de estudos, ajustes, planejamento e conhecimento dos processos em andamento para os aprimoramentos necessários. É importante reservar um período para conhecer de forma aprofundada a realidade da política educacional municipal e a partir daí planejar as ações que ocorrerão de forma mais efetiva.

Nesse sentido, utilizando a metodologia desenvolvida por Matus³, é relevante que a gestão da Educação municipal seja pensada a partir de três eixos interligados, conforme desenho abaixo:

- O **projeto**: deve ser o foco e a finalidade da Educação pública municipal, por meio de uma política da Educação comprometida com a aprendizagem na idade correta, que busca a qualidade da Educação para todos os alunos.
- A **capacidade de governo**: determinação política e recursos existentes para a implantação de Educação de qualidade no município.
- A **governabilidade**: mecanismos que dão sustentabilidade para a gestão da Educação municipal.



Governabilidade

Relação entre os recursos críticos que o ator controla e os que não controla. O ator social (público ou privado) deve buscar viabilizar seu Projeto, adequando sua Capacidade de Governo e Governabilidade, através de apoios e parcerias, à ousadia do Projeto. Deve-se buscar, portanto, a estabilidade do Triângulo. Aparato Legal, Liderança, Capital Político e Recursos são aspectos da Governabilidade.

Capacidade de Governo

Capacidade de gestão, técnicas, habilidades, metodologias. Trabalha-se com:

- Desenvolvimento Humano;
- Instrumentos de Gestão;
- Planejamento, Monitoramento e Avaliação;
- Estruturação Orgânica;
- Funcionamento da Organização.

3- MELANDER FILHO, Eduardo. **Entrevista com Carlos Matus:** uma resenha crítica. Disponível em: dmelander.blogspot.com.br/2007/09/entrevista-com-carlos-matus-uma-resenha.html. Acesso em: 16 ago. 2012. Resenha de: HUERTAS, Franco. **Entrevista com Carlos Matus:** o método PES. São Paulo: Fundap, 1996. 139 p.

3. Dia a dia da gestão

Um dos principais desafios do Gestor Municipal da Educação é pautar seu trabalho a partir da cultura do planejamento – sempre articulado com a finalidade da política –, pois sem isso a tendência é a adoção mecânica de rotinas, de ações individuais e de soluções fracionadas e imediatistas, reduzindo o trabalho do Órgão Gestor da Educação no Município a transmitir às escolas informações repetitivas e reducionistas.

Para saber mais:

O **Plano Anual de Trabalho** define os objetivos, as ações a serem desenvolvidas e as metas que se pretende atingir ao longo do ano, tanto para a área administrativo-financeira quanto para a área pedagógica.

Dessa forma, o **Plano Anual de Trabalho**, tendo como norte o **Plano Municipal de Educação (PME)**, é instrumento relevante e necessário, pois delimita a intencionalidade das ações e seu consequente direcionamento.

Ainda, a realização do **planejamento** deve envolver os responsáveis pelas principais áreas do Órgão Gestor da Educação no Município. Contudo, o ato de planejar não basta para que as ações sejam realizadas de maneira eficaz e os objetivos sejam atingidos, uma vez que, cotidianamente, surgem situações e problemas novos ou não previstos que demandam decisões rápidas. Por essa razão, indicamos a necessidade de estabelecer dinâmicas, fluxos de gestão e acompanhamento das políticas educacionais, que devem ser feitos por meio de estratégias efetivas e contínuas de comunicação e decisão com os responsáveis pelas ações, tanto para tratar dos problemas emergenciais quanto para o acompanhamento de cada uma das diretrizes ou dos eixos da política educacional.

Um passo extremamente relevante no trabalho de gestão é a **avaliação institucional**, para que se identifiquem os problemas e as possibilidades de trabalho e seja possível tomar as decisões necessárias. Essa avaliação pode e deve ser realizada dentro do Órgão Gestor da Educação e nas escolas e creches, tornando claro que essas unidades têm responsabilidades diferentes, mas que são relacionadas e interdependentes. A avaliação de conjunto torna possível identificar

com clareza processos e responsabilidades institucionais e integra o processo de planejamento que deve permitir a tomada de decisões a cada ano em nível central e no âmbito de cada órgão ou área de trabalho.

A experiência de discussões e decisões compartilhadas não coloca em questão a hierarquia dos órgãos responsáveis pela Educação, considerando que as decisões finais caberão aos responsáveis de cada setor e, em última instância, ao Gestor Municipal da Educação, conforme as determinações legais. Para que essa sistemática funcione, o estabelecimento do fluxo de comunicação e decisão, no âmbito do Órgão Gestor da Educação, deve ser proposto em função das ações que estão sendo desenvolvidas, do que deve ser planejado e não apenas das emergências. A equipe central precisa discutir os rumos do que está sendo realizado e não apenas sua execução. Além disso, é necessário que as discussões e decisões sejam registradas para que haja memória e continuidade na abordagem das questões. O registro impresso e compartilhado do processo é imprescindível para a realização da avaliação, a compreensão das situações e a orientação das decisões.

Essa comunicação pode ocorrer a partir de reuniões da equipe do Órgão Gestor e equipes de cada área, coordenadas pelo respectivo responsável. Aqui não se trata de perder tempo com reuniões, ao contrário: trata-se da racionalização do tempo, das decisões e da revisão das ações.

O planejamento e o acompanhamento contínuo contribuem expressivamente para que a gestão se realize nos marcos da cooperação entre órgãos, instâncias e profissionais, tendo como referência atribuições e responsabilidades bem definidas e a compreensão dos fundamentos e ações da política educacional, articulando o trabalho do Órgão Gestor da Educação com o das unidades educacionais.



Vale ressaltar que o Plano de Governo Municipal em exercício deve se alinhar ao PME em curso, já que o último é instrumento da política educacional e tem a vigência de 10 anos, e assim determinar a condução da política educacional no município. Considerando o princípio da gestão democrática previsto nos três pilares das políticas educacionais, a garantia da participação social na construção do PME, bem como sua divulgação, são elementos fundamentais para que ele se torne público e se materialize no trabalho cotidiano, ou seja, ganhe “vida” ao se refletir no Projeto Político-Pedagógico (PPP) de cada uma das escolas e no trabalho desenvolvido nas salas de aula.

4. Gestão Educacional e Gestão por Processos: interface e potência

A concretização dos objetivos da Educação, acesso, permanência e qualidade para todos está ligada diretamente à existência de uma concepção educativa, que permeia os processos de gestão pedagógica, desde o Órgão Gestor da Educação no Município até as escolas. É em função desses objetivos que devem se estruturar as outras áreas da Educação – administrativa e financeira –, de tal maneira que o ponto de partida e de chegada seja a aprendizagem dos alunos.

Nesse sentido, a Gestão por Processos garante uma possibilidade de organizar de maneira articulada e integrada as ações necessárias para efetivar uma Educação qualificada no município, pautada sempre pelas concepções orientadoras da política educacional nos marcos legais estabelecidos.

A mudança significativa proposta pela Gestão por Processos aplicada ao Órgão Gestor de Educação é que o trabalho deve ser estruturado de forma horizontal, em função das ações a serem realizadas e não com base na hierarquia, sempre tendo como princípio as concepções que orientam a política educacional, envolvendo os processos e as equipes técnicas que os executam no dia a dia. Essa forma de

trabalho favorece uma visão geral (da ação isolada e do conjunto das atividades) e envolve cada profissional com o resultado final, deixando claro **para quem?, para quê?, por quê? e como?** cada atividade se desenvolve. Vale destacar que essa perspectiva de trabalho supõe o acompanhamento permanente das discussões, decisões e ações de forma que as equipes construam capacidade de análise crítica sobre suas ações, aprimorando as atividades e fazendo os ajustes necessários.

A Gestão por Processos tem sido utilizada em diversos campos de atividade e busca sistematizar e organizar os processos de trabalho de uma instituição e órgãos públicos. Na Educação, apresenta-se como uma forma de aprimorar a ação, tendo como referências a política educacional do município e a aprendizagem dos alunos, visualizando os encadeamentos e as responsabilidades vinculadas às atividades. Essa proposta faz um contraponto à chamada gestão funcional, que é sustentada pela hierarquia das funções, em que cada um se responsabiliza apenas pelo que faz, de forma compartimentada e excessivamente burocratizada, sem uma visão de conjunto sobre os objetivos da política educacional e do resultado final.

5. Elaboração dos Processos da Gestão Educacional

Os processos apresentados neste caderno foram elaborados a partir da realidade de 15 municípios do Estado do Paraná, que fazem parte do Programa Território da Cidadania, do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), participantes da XI Edição do **Programa Melhoria da Educação no Município**, cujos objetivos foram a formulação do Plano Municipal de Educação de maneira participativa e a otimização dos Processos da Gestão Educacional. Essa proposta de gestão pode servir como referência para outros municípios brasileiros, com as adaptações necessárias, de acordo com os recursos e as equipes, as demandas e os parâmetros legais regionais.

Para saber mais:

Do ponto de vista moderno de gestão – principalmente da gestão pública – é conveniente considerarmos como processo um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados a um cliente/cidadão. Tais decisões se baseiam em referenciais, fazem uso de recursos e envolvem critérios de qualidade, plano de ação e atividades. Esse conceito amplia a ideia de processos como meros fluxos operacionais (sequência de atividades) e destaca o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, bem como a competência humana de tomar decisões.

Cartilha Gestão de Processos – um guia rápido orientado a resultados, vigência: 29/6/2009, do Ministério do Planejamento

Municípios participantes XI Edição:

Altamira do Paraná, Boa Ventura de São Roque, Campina do Simão, Cândido de Abreu, Iretama, Manoel Ribas, Marquinho, Nova Cantu, Nova Tebas, Palmital, Pitanga, Rio Branco do Ivaí, Roncador, Rosário do Ivaí, Santa Maria do Oeste.

A metodologia empregada nesse trabalho foi conceber, aprimorar e implantar os processos a partir das atividades descritas durante os encontros de formação com as equipes gestoras que identificaram as ações já existentes nos municípios.

A gestão educacional foi considerada a partir de duas dimensões – administrativo-financeira e pedagógica –, com o entendimento de que, apesar de suas especificidades, esses eixos são estruturantes da gestão, interdependentes e, portanto, devem ser tratados de forma conjunta. Portanto, a identificação discriminada dos processos e suas atividades – em ambas as dimensões – servem para visualizar tanto o detalhamento quanto as interfaces.

Assim, a Gestão por Processos representa as atividades, pessoas, necessidades e outros aspectos envolvidos em cada uma das atividades por meio de gráficos, que são chamados Fluxogramas, que no caso desta publicação foram desenhados incluindo os aprimoramentos identificados como necessários durante as ações de formação. Esse tipo de visualização gráfica torna mais clara a sequência das ações, os materiais necessários para sua execução, os responsáveis e outros fatores fundamentais para a realização de cada processo.

Após esse trabalho de identificação, experimentação, acompanhamento e análise, foram sistematizados os processos envolvidos na gestão educacional, agrupados em:

• **Processos da Gestão Pedagógica:**

- **Gestão do Projeto Político-Pedagógico**, que descreve as ações necessárias para sua formulação, implantação e avaliação.
- **Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem**, que compreende acompanhamento e avaliação da prática pedagógica e da aprendizagem.

• **Processos da Gestão Administrativa e Financeira:**

- **Gestão dos Suportes à Educação** – trata da garantia de alguns elementos que sustentam o processo educativo, como merenda, transporte, uniforme e outros.
- **Gestão Orçamentária e Financeira** – trata do planejamento e controle orçamentário público para garantir as ações educativas.
- **Gestão de Materiais e Serviços** – visa fornecer informações e realizar a compra de materiais e a contratação de serviços necessários para os trabalhos educacionais da Secretaria Municipal de Educação e das unidades escolares.
- **Gestão do Patrimônio** – trata das formas de manutenção das condições físicas dos bens imóveis e dos veículos sob a responsabilidade dos órgãos municipais da Educação.
- **Gestão de Pessoas** – trata do trabalho de identificar profissionais e suas competências, visando o desenvolvimento da ação educativa.
- **Gestão do Atendimento e Comunicação** – implica os processos de adesão, articulação e participação de todos os envolvidos na política educacional por meio da comunicação interna e externa e do atendimento da população.

A descrição dos processos considerou as normas legais que as regem, representadas por fluxogramas, que descrevem o encadeamento das ações.

Para que a implantação dos processos ganhe vida e tenha resultados positivos, é preciso que todos os envolvidos – áreas e profissionais – estejam engajados nesse movimento e sejam estimulados a participar como os verdadeiros agentes de mudança do Órgão Gestor Municipal da Educação.

Conversa com o Gestor:

Para os municípios em que esses documentos não estão construídos, ainda assim é possível, a partir de um diagnóstico básico, reconhecer os principais desafios da gestão educacional.

No caso dos municípios participantes da XI Edição do Programa Melhoria da Educação no Município⁴, a implantação dos processos foi iniciada com a análise dos principais desafios da gestão educacional identificados a partir do **Plano Municipal de Educação** (PME) e do **Plano Anual de Trabalho** do Órgão Gestor da Educação do Município, já existente nas cidades participantes. Depois, os municípios fizeram as escolhas de dois processos que mais se adequavam às suas necessidades, um relacionado à gestão pedagógica e outro à gestão administrativo-financeira, como forma de propiciar uma vivência mais diversificada.

O próximo passo foi o planejamento da implantação dos processos aprimorados, incluindo a identificação das áreas do Órgão Gestor da Educação em que foram implementadas as mudanças, os profissionais envolvidos e as ações preliminares necessárias com previsão de responsáveis e prazos, além do controle das ações. O resultado desse esforço foi a construção do Plano de Implantação dos processos aprimorados.

Nessa implantação, a metodologia utilizada foram encontros da equipe técnica do Programa com os Gestores de Educação e os profissionais do Órgão Gestor, com discussões e análise do contexto, necessidades e recursos existentes que foram balizadores para as escolhas realizadas, que podem ser observadas no quadro a seguir:

Programa Melhoria da Educação Escolhas dos Municípios por grupo regional		
Municípios	Processos da Gestão Pedagógica	Processos da Gestão Administrativo-Financeiro
Boa Ventura de São Roque	Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem	Gestão do Suporte à Educação – Gestão do Transporte Escolar
Cândido de Abreu	Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem	Gestão de Pessoas – Realizar formação continuada
Iretama	Gestão do Processo de Projeto Político-Pedagógico	Gestão de Pessoas – Realizar formação continuada
Manoel Ribas	Gestão do Processo de Projeto Político-Pedagógico	Gestão de Pessoas – Realizar formação continuada
Nova Tebas	Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem	Gestão de Pessoas – Realizar formação continuada
Palmital	Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem	Gestão do Suporte à Educação – Gestão do Transporte Escolar
Pitanga	Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem	Gestão de Pessoas – Avaliar o desempenho dos servidores
Rio Branco do Ivaí	Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem	Gestão do Patrimônio – Planejar obras
Roncador	Gestão do Processo de Projeto Político-Pedagógico	Gestão do Patrimônio – Realizar manutenção em prédio
Rosário do Ivaí	Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem	Gestão do Suporte à Educação – Gestão do Transporte Escolar

⁴ Na fase da implantação dos processos, os municípios participantes foram: Boa Ventura de São Roque, Cândido de Abreu, Iretama, Manoel Ribas, Nova Tebas, Palmital, Pitanga, Rio Branco do Ivaí, Roncador e Rosário do Ivaí.

O acompanhamento da equipe do Programa Melhoria da Educação no Município continuou durante o período de implantação dos processos com o objetivo de auxiliar na realização das adequações necessárias aos contextos dos municípios, na elaboração de instrumentais, na mobilização dos envolvidos, entre outras ações.

A vivência da implantação da Gestão por Processos em municípios pequenos apresentou diferentes formatos e adaptações e impactou nas formas de lidar com a avaliação, com o currículo, ou nas atividades de suporte ao ensino-aprendizagem que podem ser úteis a outros municípios, criando assim um campo de intercâmbio e potencializando as realizações.

Durante o processo de implantação, os resultados inicialmente identificados nos municípios foram:

- Registro, sistematização, articulação e organização do trabalho do Órgão Gestor da Educação.
- Reorganização do acompanhamento escolar.
- Otimização dos esforços.
- Possibilidade de construção de um plano de implantação dos processos, contemplando o desejo de todos os atores.
- Adequação dos processos à realidade e à necessidade de cada município.

Veem-se nos quadros a seguir que sintetizam os aprendizados e os desafios dos municípios nesse processo de implantação:

Aprendizados:

- Potencializar a integração entre as equipes do Órgão Gestor da Educação e as equipes com as escolas.
- Realizar o trabalho de forma mais articulada, intensificando o alinhamento e o envolvimento entre as equipes.
- Aumento do acompanhamento pedagógico junto às escolas.
- Participação em ações com outras Secretarias.
- Formular instrumentos a partir de uma análise mais detalhada dos instrumentos produzidos.
- Maior aprofundamento teórico por meio de grupos de estudos e reuniões mais sistemáticas.

Desafios:

- Instaurar uma rotina de reuniões periódicas da equipe.
- Ampliar a qualificação da equipe frente às novas demandas de trabalho, de forma a garantir a qualidade desejada.
- Elaborar os instrumentos: avaliação e acompanhamento do aluno, autoavaliação dos professores, autoavaliação da equipe gestora, etc.
- Planejar e organizar o trabalho.
- Registrar e sistematizar as ações.
- Formular os indicadores de acompanhamento e execução.

Destacamos alguns pontos dessa experiência, que são estratégicos e relevantes para a gestão educacional dos municípios brasileiros:

1. Maior qualificação das Equipes Gestoras: A descentralização das políticas públicas convoca os municípios a formularem políticas com um maior grau de aprofundamento, integração e complexidade.

2. Necessidade de maior articulação regional: Alguns dos desafios da Gestão Municipal da Educação perpassam a realidade de vários municípios, portanto, não dizem respeito somente à adequação dos processos de trabalho internos do Órgão Gestor da Educação. Essa situação conclama a busca de alternativas mais coletivas frente às questões semelhantes.

3. Intensificação da articulação intersetorial: Percebeu-se a pequena participação dos profissionais de outras Secretarias envolvidos nos processos que os municípios implementaram, o que repercutiu principalmente nos processos administrativos/financeiros. É importante destacar que a falta de integração está relacionada a uma cultura de isolamento que muitas vezes não consegue visualizar as interfaces de trabalho conjunto que existem e podem ser potencializadas.

A experiência do Gestor:

“O detalhamento e a organização que aprendemos. Aprimoraram o trabalho que a gente já fazia, mas que até então mantinha só na cabeça. Conseguimos levar as atividades para professores, alunos, e mobilizar todos, e queremos levar à frente. Essa sistematização se refletiu em uma maior interação da Secretaria. Agora estamos mais envolvidos no todo, cada um contando com a ajuda do outro. Assim a Secretaria trabalha como um todo. Todos juntos.”

Técnica da Secretaria de Educação de Boa Ventura de São Roque

Quanto à intersetorialidade, cabe reforçar que esse é o grande desafio da gestão pública democrática, pois, apesar de se falar muito nessa questão, ainda é difícil conceber estratégias e dispositivos orgânicos para que essa articulação seja facilitada, sendo necessária a costura das políticas inter-relacionadas por meio de ações e práticas e com foco no atendimento integral das necessidades da população.

Mais detalhes da experiência de cada município serão apresentados após a descrição de cada um dos processos implantados por eles. Podem servir de referência e inspiração no sentido de potencializar e dar mais efetividade à Gestão Municipal da Educação, bem como para indicar questões que demandam maior reflexão e ações a serem implementadas na formulação das políticas públicas educacionais.

Aqui fica um convite para que essa sistematização sirva de subsídio para que os municípios possam ampliar o olhar, analisar, identificar sua necessidade de aprimoramento dos processos e experimentar essa metodologia de trabalho. Acreditamos que esse caminho poderá ser muito proveitoso para a melhoria da gestão educacional e contribuir para a aprendizagem na idade correta.

6. Dicas para implantação dos Processos de Gestão no seu município

O primeiro passo para preparar a implantação da Gestão por Processos é a elaboração de um Plano de Implantação, com a identificação e o planejamento das atividades preliminares – que são aquelas que antecedem as próprias ações dos processos aprimorados e que dependem de cada localidade e das áreas envolvidas. Para isso, é importante considerar as seguintes questões como disparadoras para essa análise:

Para a implantação dos processos aprimorados, é importante observar as seguintes ações.

1. Gerenciamento do esforço de mudança do Órgão Gestor da Educação:

- 1.1.** Definir a equipe responsável pela elaboração do Plano de Implantação.
- 1.2.** Identificar as atividades preliminares.
- 1.3.** Escolher a metodologia de acompanhamento.
- 1.4.** Elaborar o Plano de Implantação.
- 1.5.** Definir o cronograma das atividades preliminares.
- 1.6.** Elaborar a matriz de responsabilidades pelo acompanhamento e execução do Plano de Implantação.

2. Execução das mudanças nos processos aprimorados:

- 2.1.** Articular com outros órgãos ou Secretarias.
- 2.2.** Alterar legislação se necessário.
- 2.3.** Desenvolver formulários, documentos normativos e/ou instrumentais.
- 2.4.** Adequar ou desenvolver sistemas informatizados.
- 2.5.** Capacitar profissionais.
- 2.6.** Contratar serviços e/ou pessoas.
- 2.7.** Adquirir materiais e mobilizar os recursos necessários para a mudança.

Questões a serem consideradas para a implantação dos processos:

- 1.** Que atividades devem acontecer para que o processo aprimorado se concretize de acordo com o novo desenho? Por exemplo, ao experimentar o processo relacionado à Gestão de Transporte, o Município de Boa Ventura de São Roque identificou ser necessária a criação de um instrumental para fazer a pesquisa de satisfação com os pais dos alunos sobre a qualidade do serviço.
- 2.** As ações do processo já existentes podem ser adaptadas ou será preciso criar novas?
- 3.** Quem será responsável e/ou desempenhará cada atividade?
- 4.** Será necessário contratar alguém ou modificar a rotina de trabalho de algum dos envolvidos?
- 5.** Quais informações/recursos serão necessários?
- 6.** Será preciso adquirir algum bem/equipamento novo ou adequar os existentes?
- 7.** Quais os gastos envolvidos nesse processo?
- 8.** Quais as informações utilizadas ou geradas pelos processos aprimorados?
- 9.** É necessário alterar ou desenvolver novos formulários, documentos normativos e/ou instrumentais?
- 10.** Quais as regras/normas que dão sustentação legal aos trabalhos que serão desenvolvidos?
- 11.** Há necessidade de adequação dessa legislação?
- 12.** Será necessário ou importante o envolvimento de outras áreas, Secretarias ou municípios?
- 13.** Quais as estratégias para promover esse envolvimento?

7. Como ler os fluxogramas

Conversa com o Gestor:

Para ler os fluxogramas, inicie olhando as tarefas e eventos (figuras verdes e vermelhas), depois leia quem as faz (figura amarela que fica do lado direito) e quais os materiais e informações usados para realizar a ação ou que são gerados por ela (figura azul e outros objetos que ficam do lado esquerdo).

Para facilitar essa leitura, tenha à mão as legendas das figuras e complemente a interpretação dos desenhos dos processos com a leitura do texto que descreve as ações.

Para facilitar o entendimento e a localização, todos os fluxogramas trabalhados na publicação estão reunidos nesse capítulo. Você poderá fazer a consulta pelo nome do fluxograma e pela sua categoria, Gestão Pedagógica ou Gestão Administrativa/Financeira.



XOR

OU exclusivo
Indica que **apenas uma** das situações especificadas pode ocorrer.

∧

OU
Indica que **todas ou pelo menos uma** das situações especificadas podem ocorrer.

∨

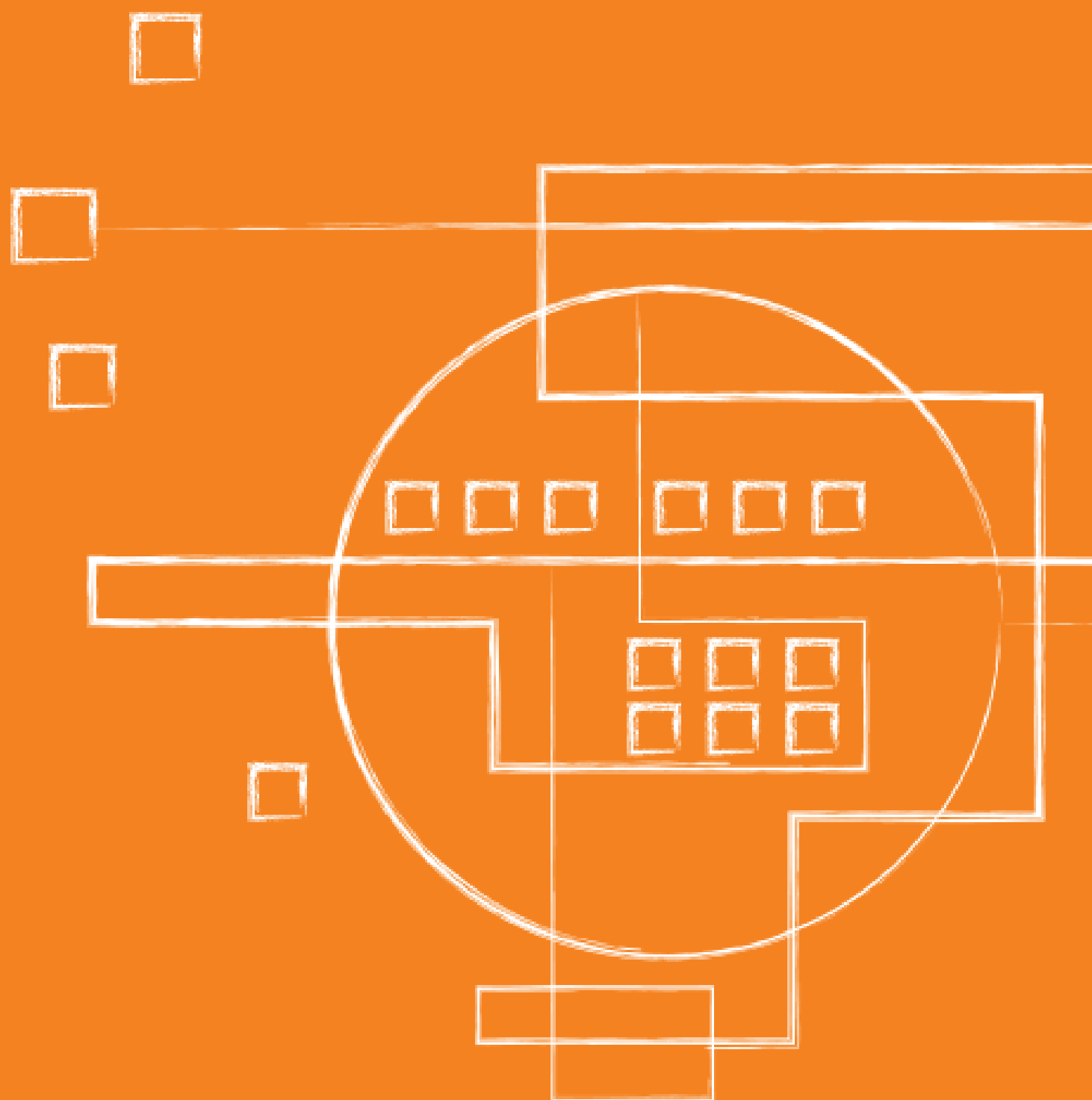
E
Indica que **todas** as situações especificadas devem ocorrer.

8. Um exemplo de leitura de fluxograma

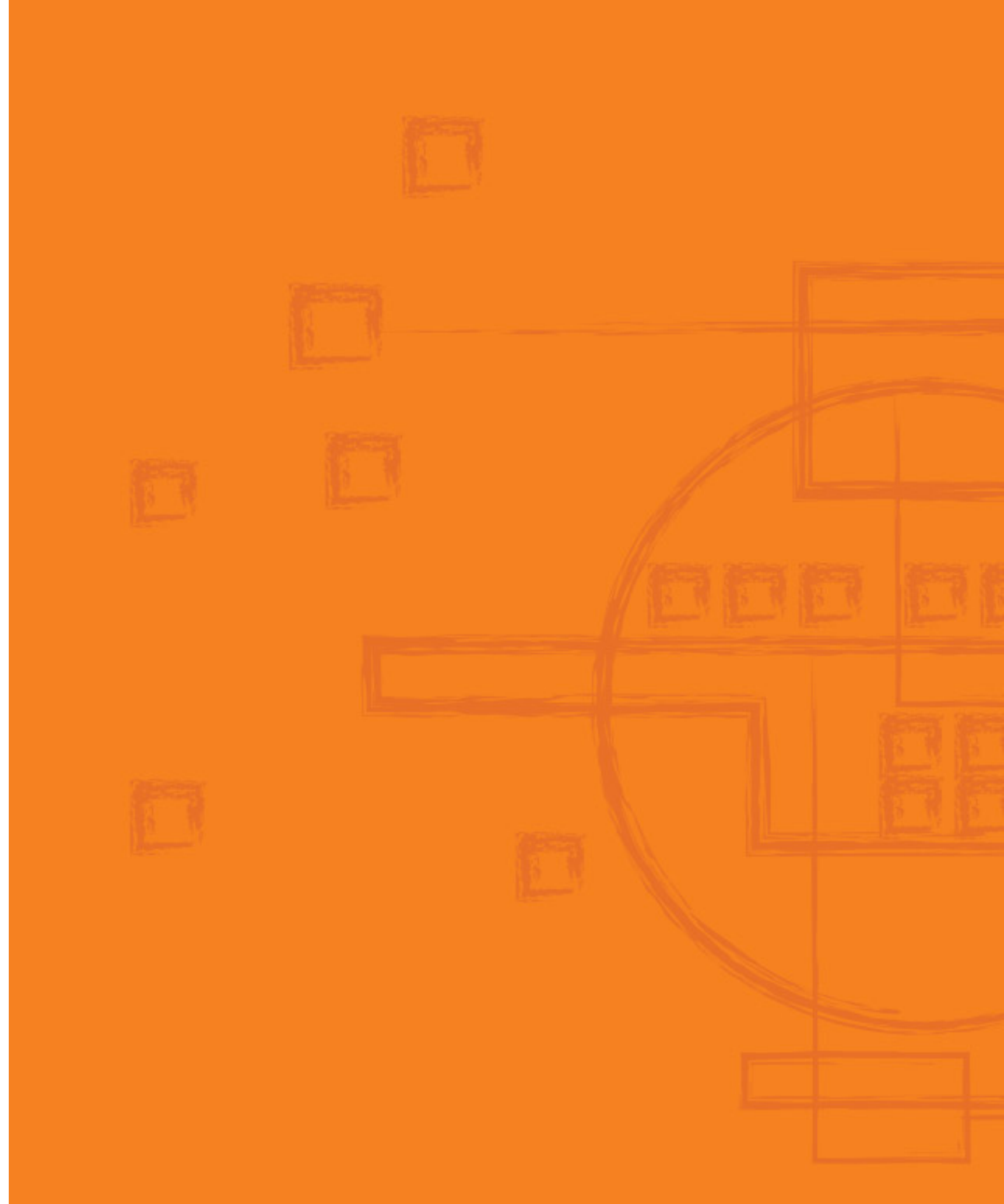
Veja a seguir um passo a passo de como fazer a leitura de um fluxograma. Para isso, escolhemos o processo **Promover a Matrícula do Aluno**, bem conhecido de todos.

A leitura de um fluxograma deve sempre percorrer esse fluxo acompanhando o sentido das setas (veja na página a seguir). Isso fará como que possam compreender a sequência lógica de atividades dos processos, o passo a passo.

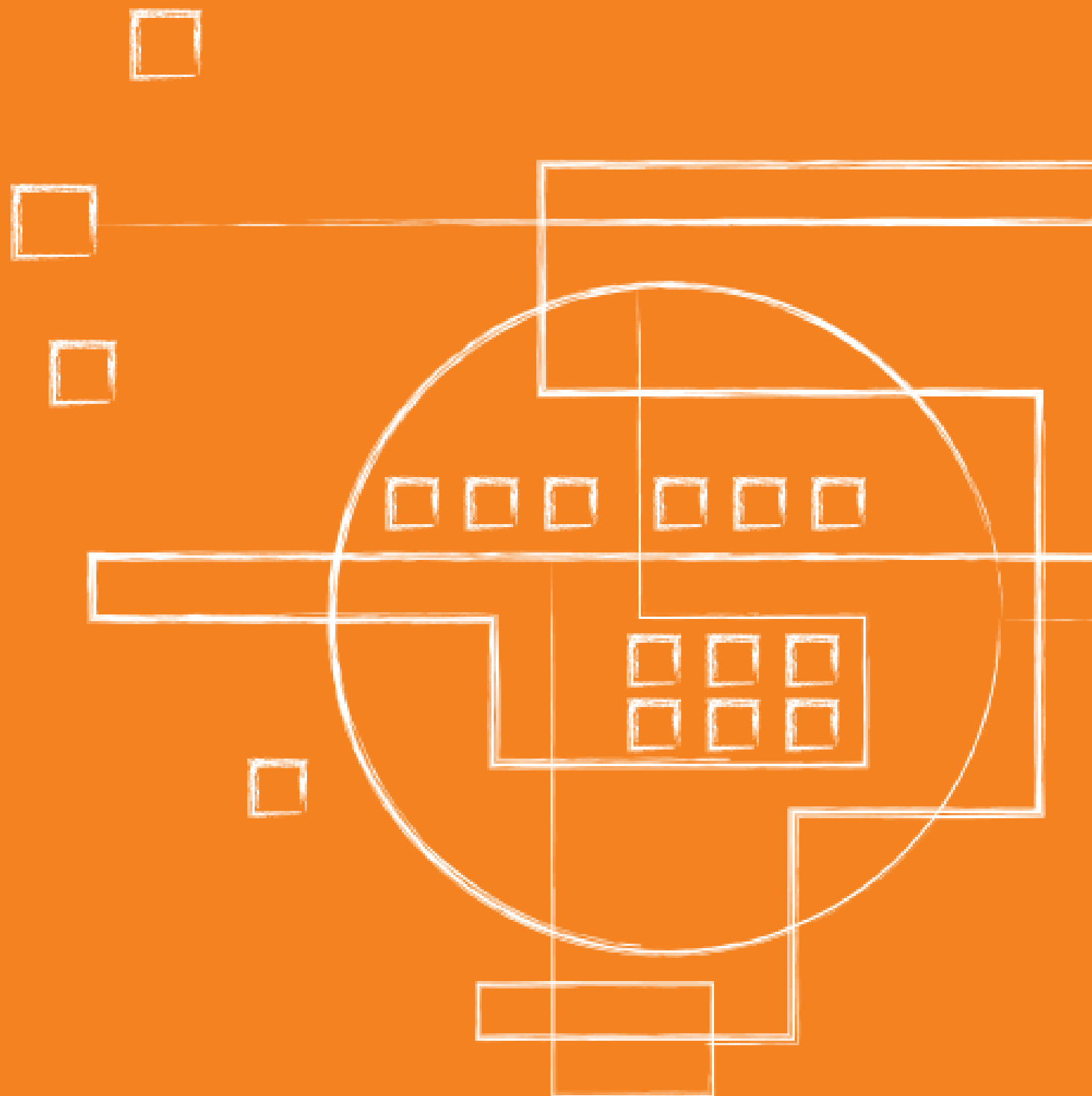
Exemplo de leitura de fluxograma
Sentido das setas



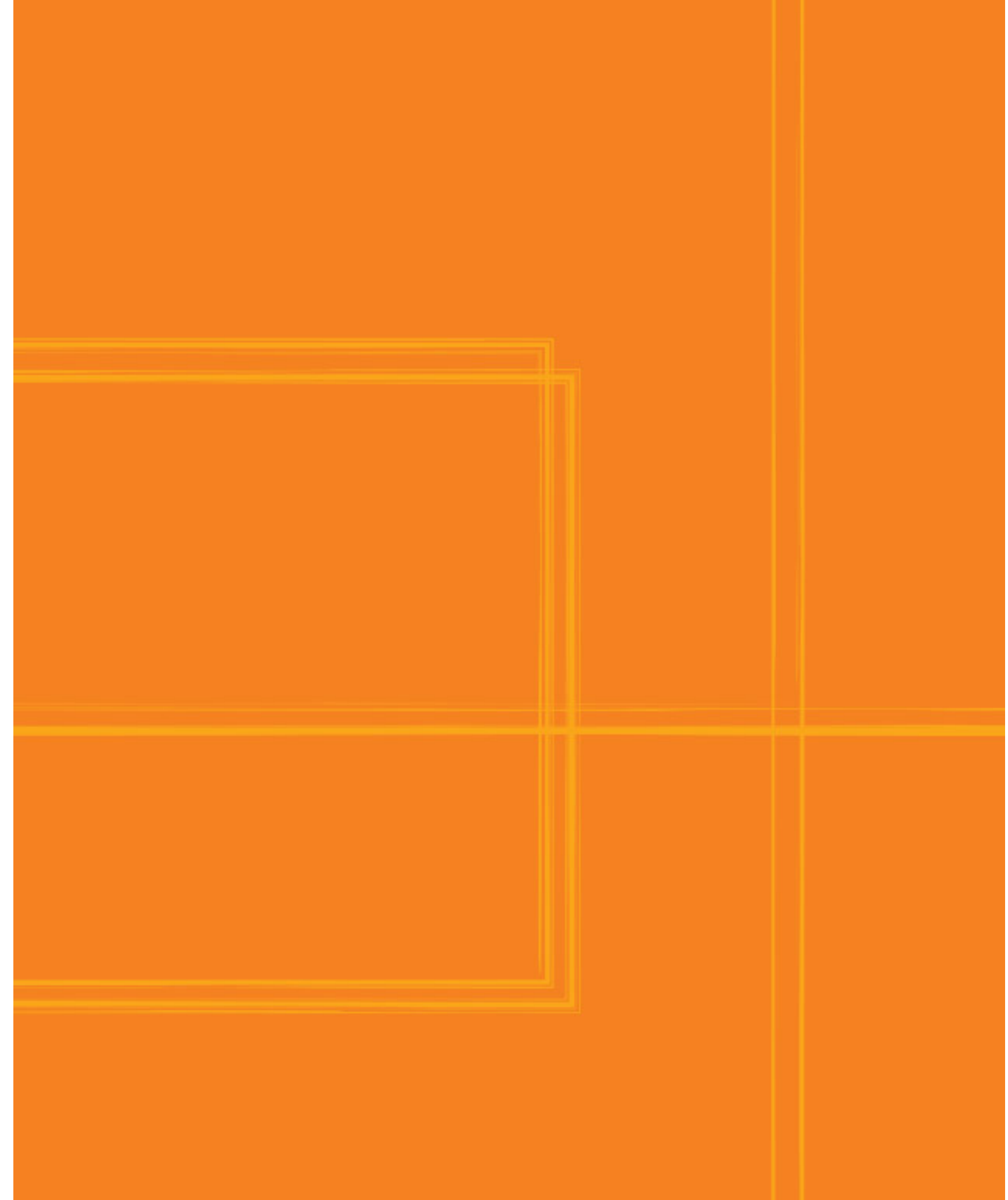
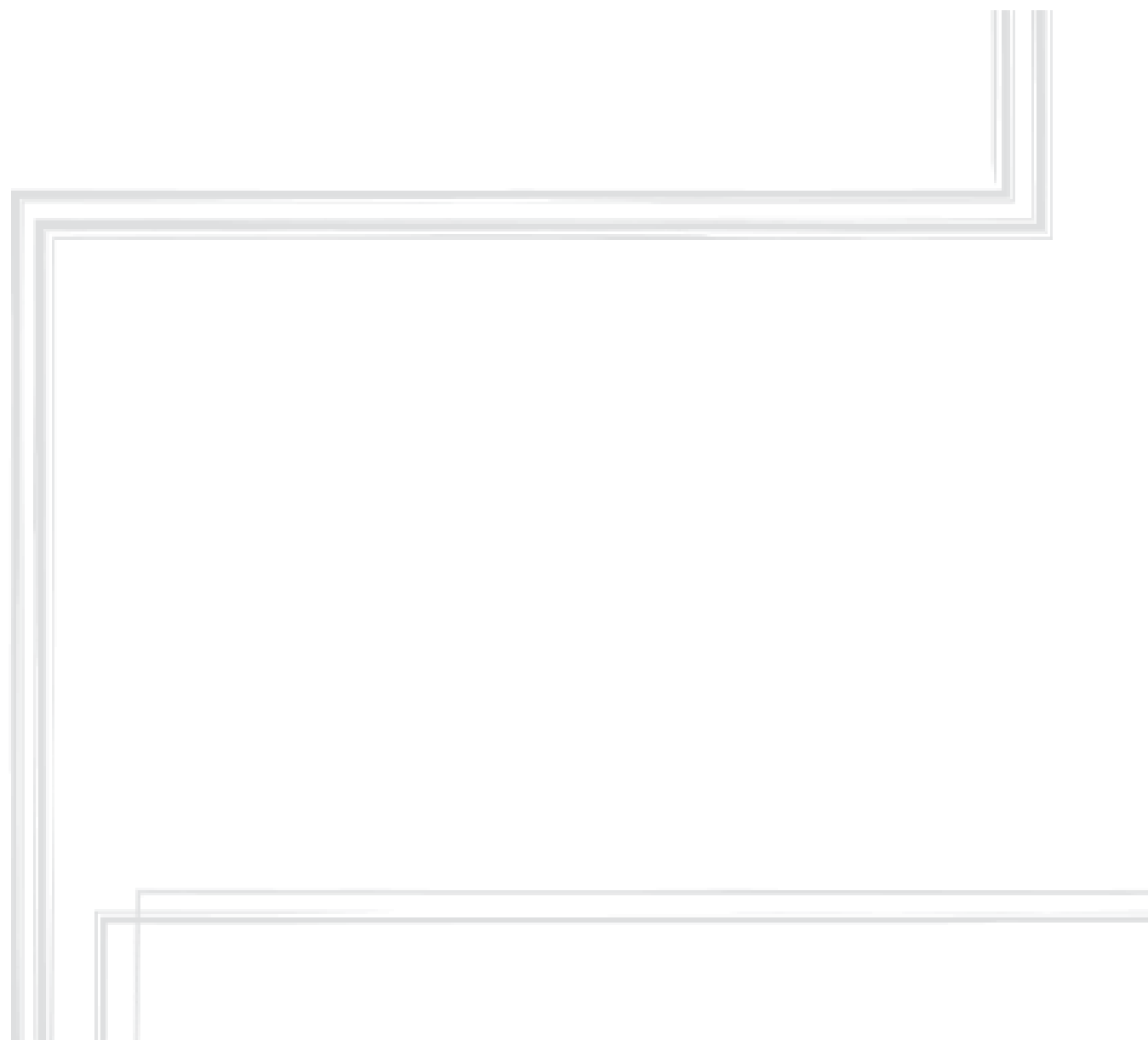
Contudo, para se realizar o trabalho, é necessário mais do que saber quais atividades devem ser desenvolvidas e em que ordem isso deve ocorrer. Entender o que motiva a necessidade de realizar uma atividade também é fundamental. Esses motivos são o que chamamos de eventos, ou fatos geradores, e são representados no fluxograma pelas figuras hexagonais vermelhas. Assim, no exemplo dado, sabe-se que no fim do ano letivo é necessário iniciar o processo de matrícula com a realização da atividade “realizar levantamento de matriculados no ano vigente” (indicação 1 na página a seguir).



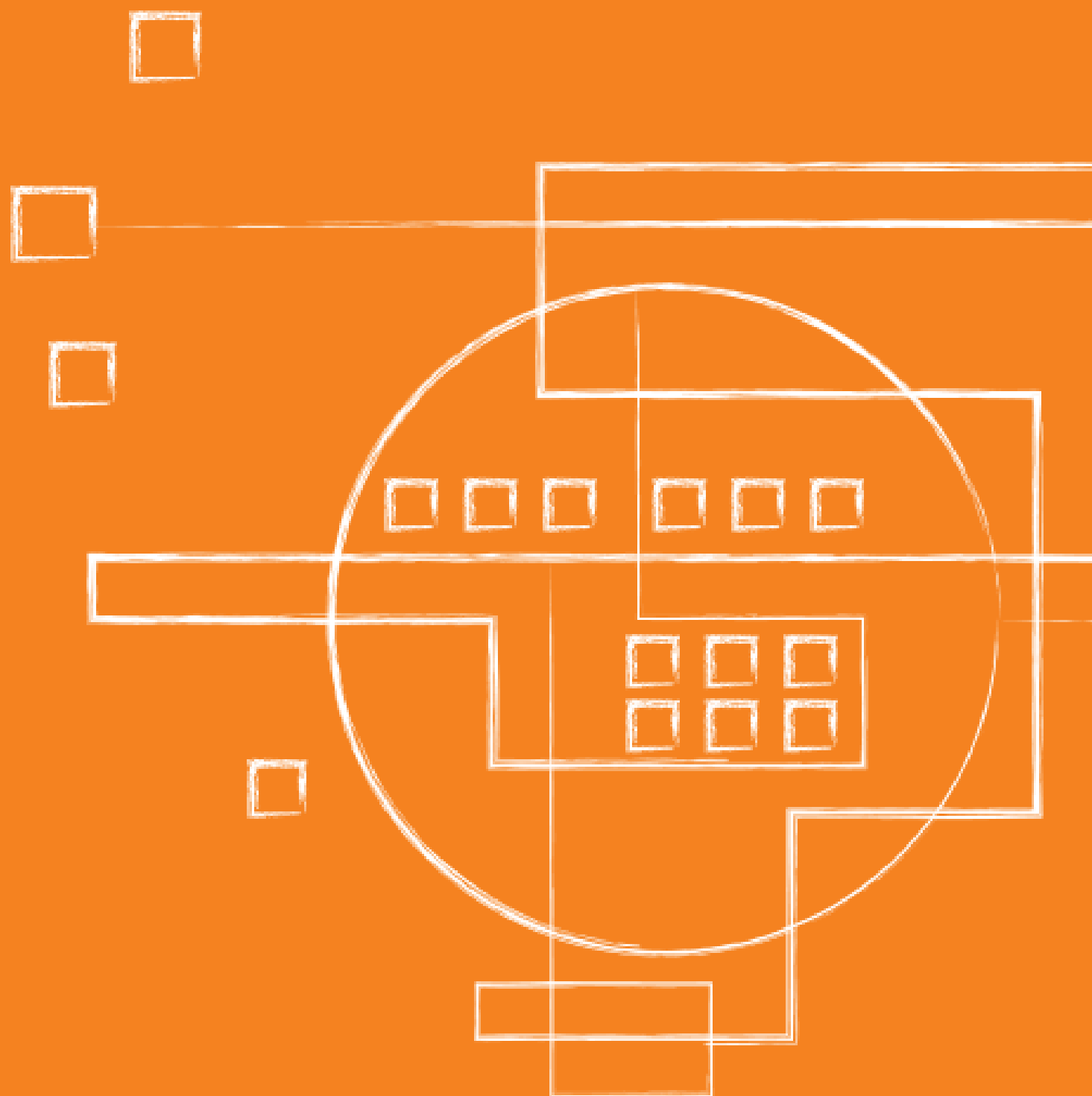
Exemplo de leitura de fluxograma
Eventos ou fatos geradores



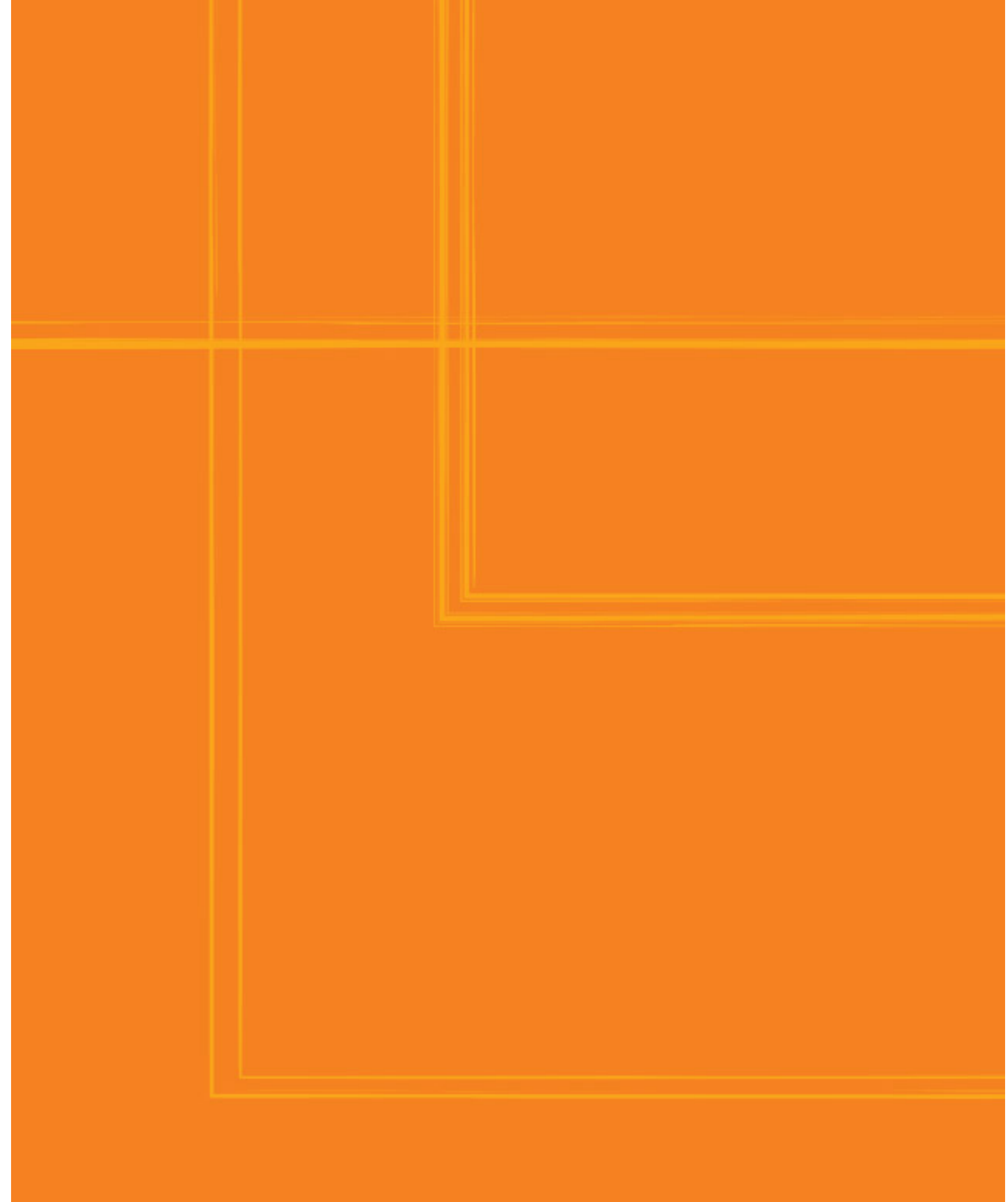
Da mesma forma, podemos indicar que um conjunto de situações deve ocorrer para que haja a necessidade ou possibilidade de se desenvolver determinada atividade. Nesse caso, além da indicação dos eventos, representamos que o conjunto todo precisa acontecer com um conector lógico. No exemplo utilizado, isso ocorre com a atividade “efetivar matrícula”. Para que ela possa ser realizada, é imprescindível que a divulgação das datas para a matrícula e que os ajustes ou ampliações de vagas tenham sido providenciados. Além disso, o outro evento que dispara a realização da matrícula é a ocorrência da data prevista para sua realização (indicação 2 na página a seguir).



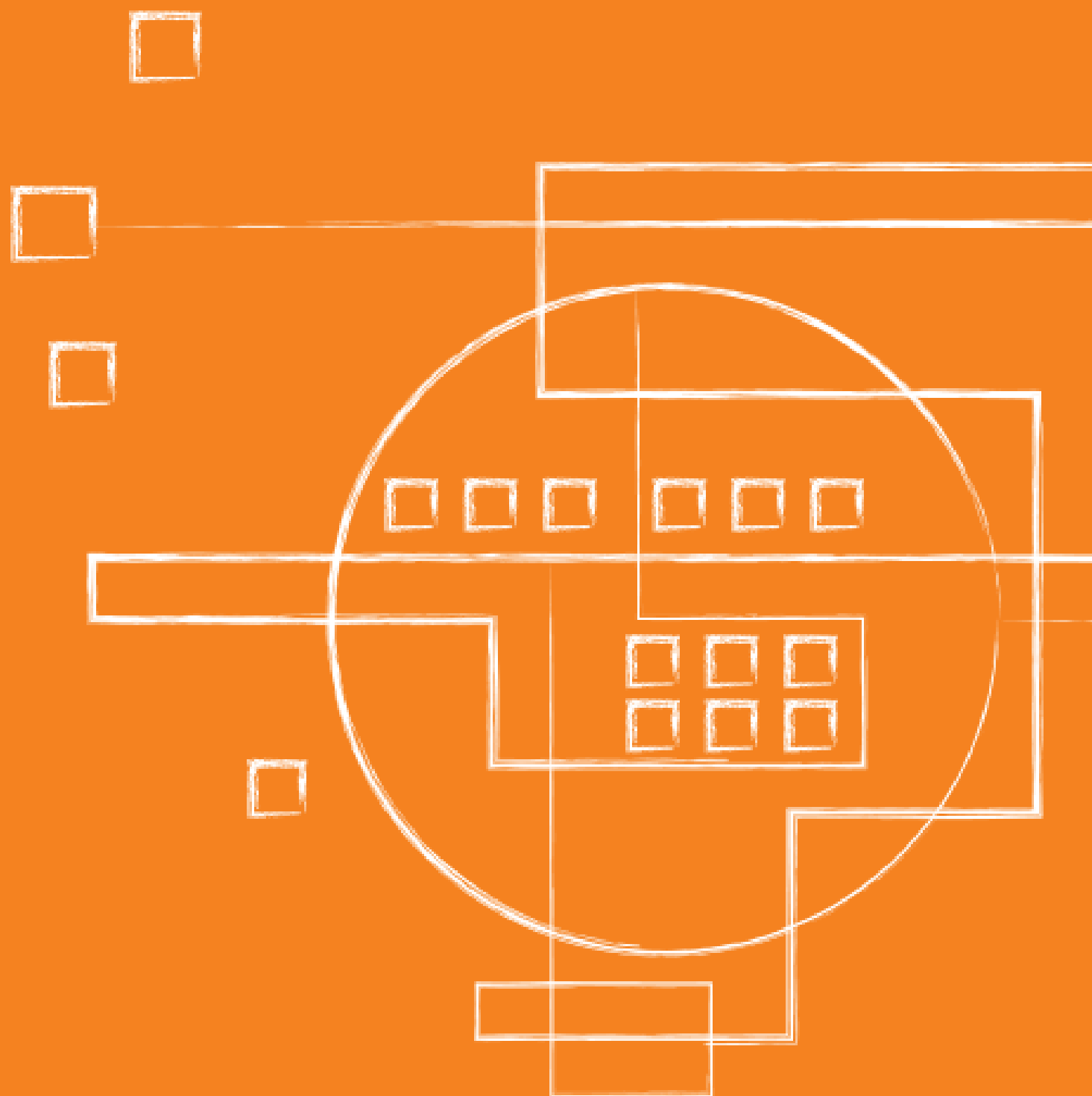
Exemplo de leitura de fluxograma
Conectores



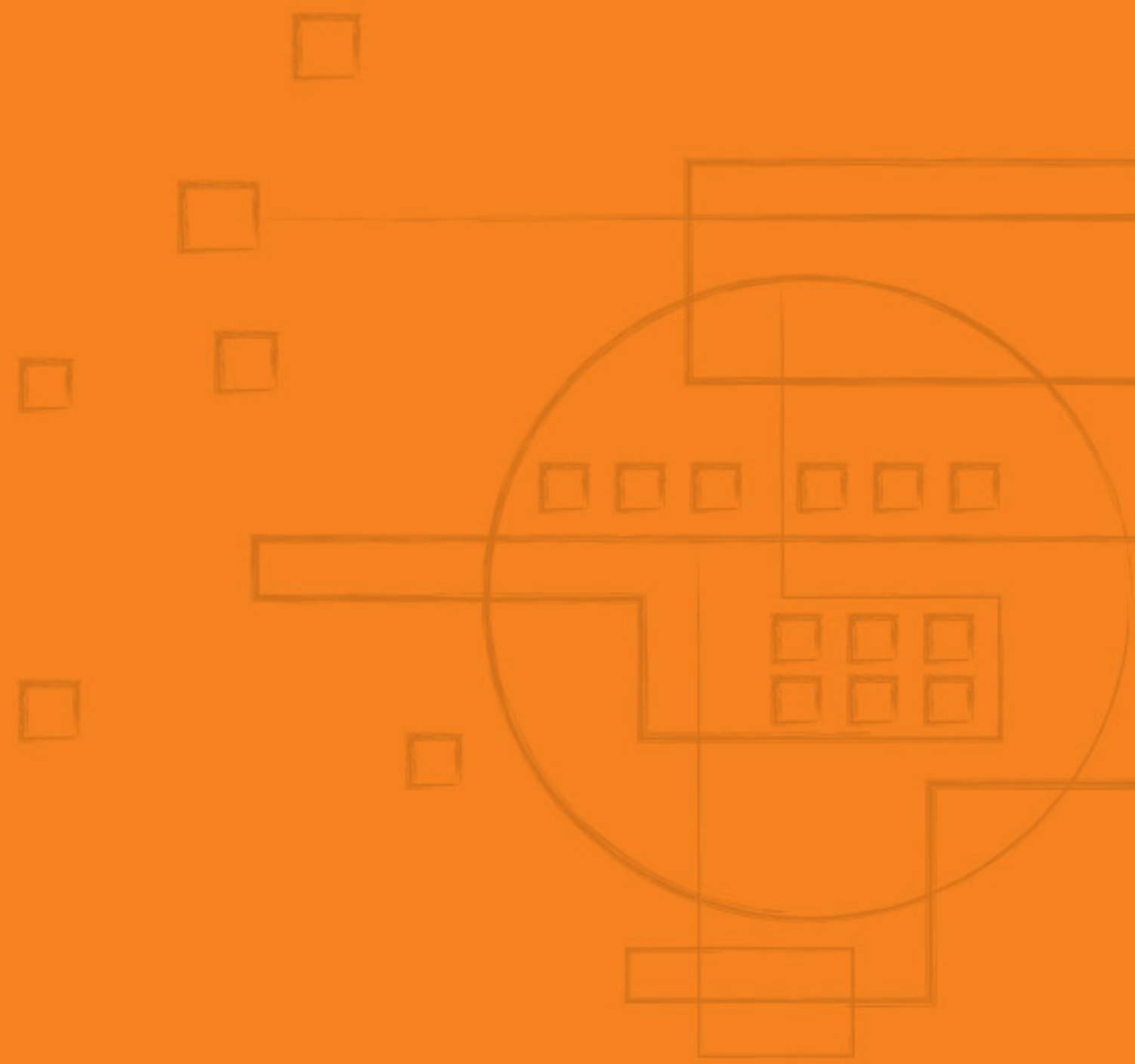
Um processo é composto da cadeia de eventos e atividades e também de outros elementos que aparecem no fluxograma sempre conectados às atividades. O primeiro elemento que observamos é a **unidade organizacional**, comumente conhecida como instituição, área ou departamento. Para poder realizar a atividade, é preciso saber **quem é responsável por sua execução**. No exemplo (indicação 3 na página a seguir) representamos, ao lado direito da atividade “realizar levantamento de matriculados no ano vigente”, que quem deve executá-la é a área responsável pela matrícula na escola. Como se pode ver no fluxograma, existem atividades com mais de um responsável. Isso acontece em tarefas multidisciplinares que requerem competências diversas.



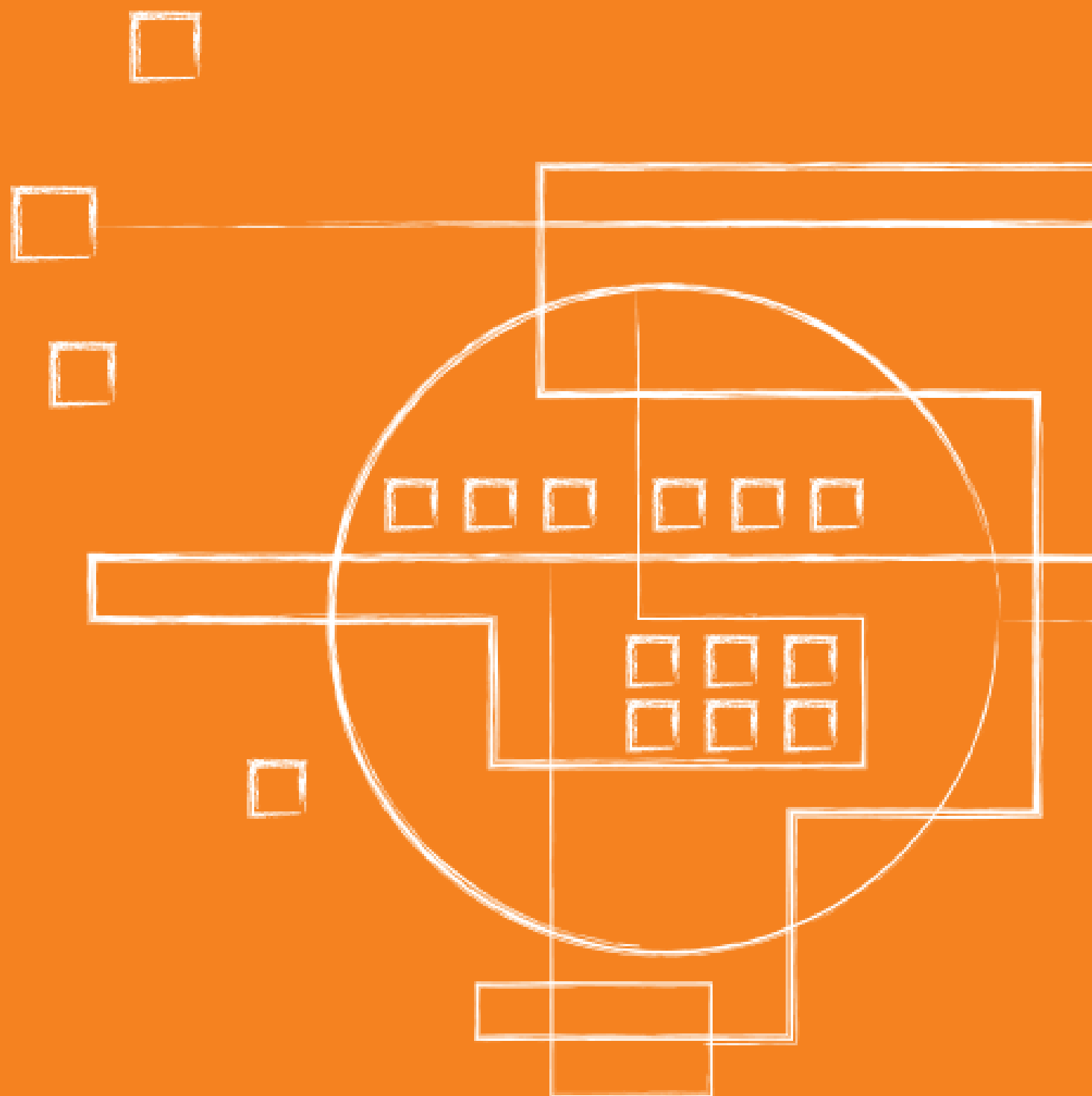
*Exemplo de leitura de fluxograma
Unidade organizacional*



Os segundo e terceiro elementos tratam do que chamamos de **insumos** e produtos das atividades. Insumos são os materiais, informações, sistemas informatizados ou equipamentos que precisam ser usados para a realização da atividade; é como se fossem a matéria-prima para se fazer algo. Esses insumos são representados ao lado esquerdo e se conectam às atividades com uma linha cuja seta vai ao encontro dessas (a flecha entra na atividade). Por exemplo, para a execução da atividade “realizar levantamento de matriculados no ano vigente”, o responsável pela matrícula na escola consulta informações contidas na documentação escolar (indicação 4 na página a seguir).



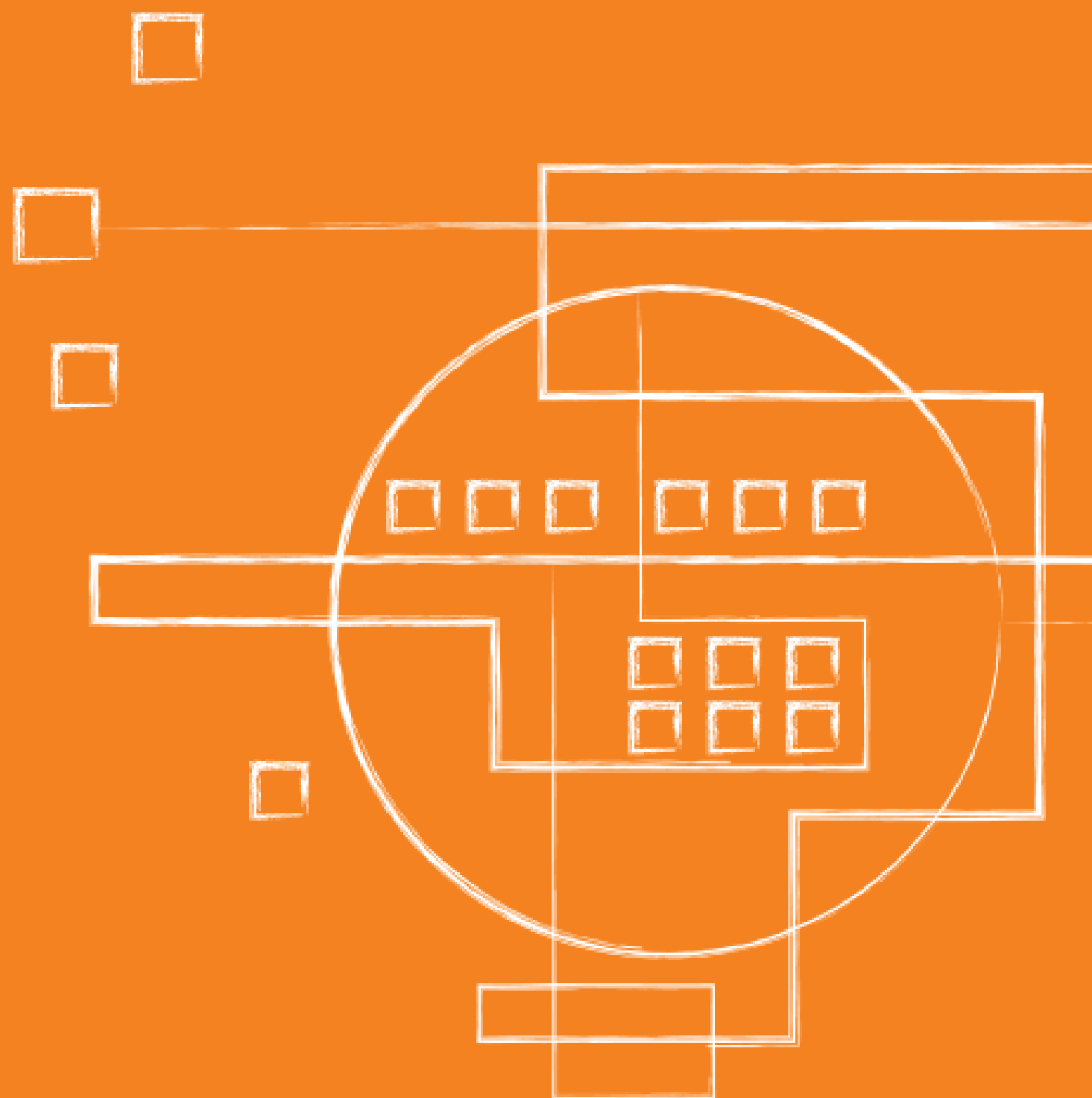
Exemplo de leitura de fluxograma
Insumos



Quando uma atividade é realizada, se obtém um resultado e ele é considerado um produto. A representação da obtenção desse resultado se dá mediante uma linha que conecta a atividade em direção ao produto (a flecha sai da atividade). No nosso exemplo,



Exemplo de leitura de fluxograma
Resultados



Essas dicas devem auxiliá-los na leitura dos fluxogramas. Basta seguir as setas para entender o passo a passo e observar que para cada atividade são indicados os responsáveis por sua execução, os insumos utilizados e os produtos gerados.



melhoria da educação no Município

III. PROCESSOS DA GESTÃO PEDAGÓGICA



A gestão pedagógica compreende o conjunto inter-relacionado de procedimentos, dinâmicas e estruturas que acompanha e avalia o desenvolvimento do currículo, das práticas e estratégias pedagógicas previstas e realizadas pelas escolas. É desenvolvida a partir das grandes linhas da política educacional proposta pelo Órgão Gestor da Educação no Município e está comprometida com a melhoria da aprendizagem dos alunos.

Pode-se dizer também que a gestão pedagógica envolve inúmeros processos e respectivas rotinas. Nesta publicação, optamos por aprofundar o entendimento sobre dois processos, que julgamos ser os mais pertinentes para qualificar e subsidiar o apoio do Órgão Gestor da Educação do Município ao trabalho educativo das escolas:

A. GESTÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

B. GESTÃO DA AVALIAÇÃO DO ENSINO E APRENDIZAGEM

A. GESTÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O **Projeto Político-Pedagógico** (PPP) é um instrumento de trabalho dinâmico e flexível que deve ser capaz de expressar as escolhas da comunidade escolar, ressaltando seus principais desafios e apresentando seus objetivos, metas, prioridades e valores, tendo como referência a política educacional e o Plano Municipal de Educação.

Um papel central para aqueles que estão à frente da gestão pedagógica no município é estabelecer uma articulação que assegure a coerência entre o que está expresso no **PME** e o que se propõe no PPP de cada escola, e mais ainda: como esses se articulam e referenciam o trabalho cotidiano de professores e alunos. Ao mesmo tempo, é necessário que essa gestão estabeleça uma relação

dinâmica, na qual aqueles que estão na ponta, trabalhando com os alunos, sejam privilegiados nos momentos de planejamento e decisão, garantindo assim, de maneira efetiva, a centralidade do trabalho pedagógico na Gestão Municipal da Educação.

Dessa forma, o PPP de cada escola deve ser fruto da reflexão e do trabalho coletivo, intimamente ligado ao contexto no qual a escola está inserida. Ele deve respeitar as **diretrizes e marcos legais** do município, do Estado e da União e deve, principalmente, ser capaz de expressar as escolhas que as comunidades escolares fazem dentro desses marcos. Ou seja, o PPP deve exibir as opções, prioridades, sentidos e direções que mais respondem àquela realidade e às expectativas e aos anseios desses atores.

Portanto, esse processo diz respeito ao planejamento e à execução de ações pelo Órgão Gestor da Educação do Município, em nível central (Secretarias de Educação e órgãos correlatos) ou, quando houver, em nível intermediário (subsecretarias, divisões, departamentos regionais), para subsidiar a formulação, execução e avaliação do PPP por parte das escolas, pautando-se no que chamaremos de etapas integradas.

Dessa forma, o PPP dialoga com as demais políticas estaduais e federais, como as avaliações em larga escala, à medida que os resultados dessas avaliações podem oferecer um retrato complementar sobre a realidade escolar que complementa as avaliações realizadas em sala de aula pelos professores e retroalimentar a formulação do próximo PPP.

Para saber mais:

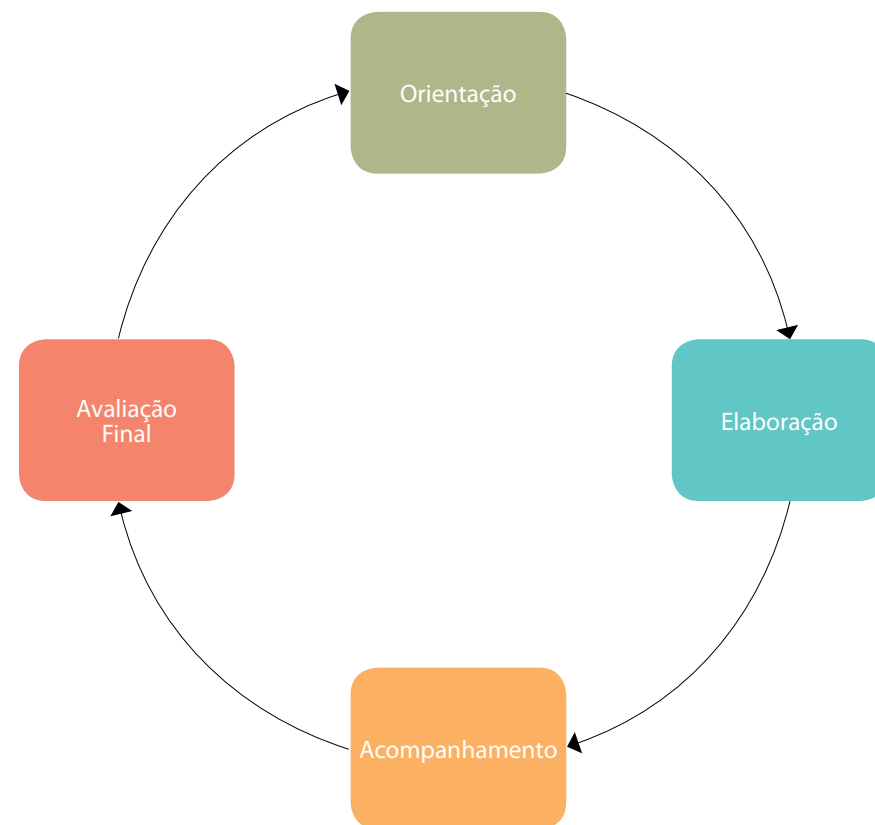
As **diretrizes municipais da Educação** e o **PME** expressam a vontade do conjunto do município em relação aos rumos que devem ser dados para a Educação na década seguinte e, por isso mesmo, devem ser interpretados como produto de um processo político e legítimo de decisão, que deve ser implementado por todos aqueles que estão na direção dos órgãos públicos, bem como impactar e dar sentido à formulação dos PPPs das escolas dos municípios.

1ª ETAPA: ORIENTAR A FORMULAÇÃO.

2ª ETAPA: APOIAR A ELABORAÇÃO.

3ª ETAPA: ACOMPANHAR O DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES.

4ª ETAPA: SUBSIDIAR A AVALIAÇÃO FINAL.



1. Oferecer suporte para a formulação do Projeto Político-Pedagógico

Subsidiar as **escolas** na formulação e na implementação dos seus PPPs é ação estratégica do Órgão Gestor da Educação do Município, pois é fundamental que haja coerência entre o que está expresso no PME e o que é proposto no **PPP** de cada escola, e mais ainda: como eles se articulam e servem como referência para o trabalho cotidiano de professores e alunos.

Assim, o Gestor da Educação e sua equipe pedagógica devem elaborar um documento que traga as orientações para elaboração do PPP nas escolas, no semestre anterior ao término da vigência do PPP¹ em andamento.

Para formular esse documento, a equipe do Órgão Gestor parte do PME e do seu diagnóstico educacional do município atualizado e aprovado continuamente pelo Gestor da Educação, além de indicar também a necessidade da articulação das políticas públicas para o enfrentamento dos desafios levantados.

Caso o município não possua o PME e, portanto, o diagnóstico correspondente, deverá providenciá-lo, elaborando-o de modo participativo, com a compilação e análise das condições socioeconômicas, culturais e educacionais da cidade, bem como com informações sobre o acesso dos alunos e suas famílias aos serviços e equipamentos públicos.

Conforme disposição legal da LDB, os municípios podem optar por integrar o sistema estadual de Educação ou por constituir um sistema educacional autônomo. Em ambos os casos, o município

Para saber mais:

As **escolas** são instituições únicas, com características específicas, mas não estão isoladas, pois fazem parte de um sistema de ensino. Portanto, ao elaborar o PPP, cada escola deve se pautar pelas normas desse sistema, ou seja, ser coerente com o PME existente no município e, ao mesmo tempo, responder às demandas do seu contexto.

Para saber mais:

As orientações para o **PPP** devem conter:

- As diretrizes e prioridades gerais da Educação para o município. Por exemplo, se a diretriz da política da Educação municipal for pautada para o enfrentamento da distorção idade-série, essa prioridade deve estar indicada, bem como de que forma a escola deve considerá-la para formular seu PPP;
- As etapas para a formulação do PPP que as escolas devem seguir;
- Os objetivos em relação à democratização das relações interpessoais e da gestão no interior da escola e às condições de acesso, permanência e aprendizagem dos alunos;
- A indicação para articulação das políticas públicas;
- O cronograma de desenvolvimento das ações.

¹ - A vigência do PPP é estabelecida pela rede e/ou sistema de ensino que determina a sua periodicidade.

deve elaborar o Documento Norteador para Elaboração do PPP – resultado das atividades descritas nessa rotina, com orientações para a formulação do PPP para as escolas da sua rede. Se o município integrar o sistema estadual, esse Documento Norteador deverá estar articulado ao Órgão Regional de Educação do Estado, lembrando que esse sistema é pautado por regras e normas de funcionamento próprias, às quais os municípios que o integram ficam submetidos.

Com o documento pronto, é realizado um encontro para a comunicação e a explicação sobre as orientações para a formulação do PPP e o cronograma de atividades. Essa ação é feita pela equipe pedagógica do Órgão Gestor da Educação em uma reunião presencial com os gestores das unidades escolares. Após essa comunicação, cada gestor da escola compartilha as orientações com as equipes escolares (professores, representantes do Conselho de Escola, funcionários) em outra reunião presencial. Essas ações visam favorecer a apreensão e o debate sobre a realidade educativa e a elaboração do PPP.

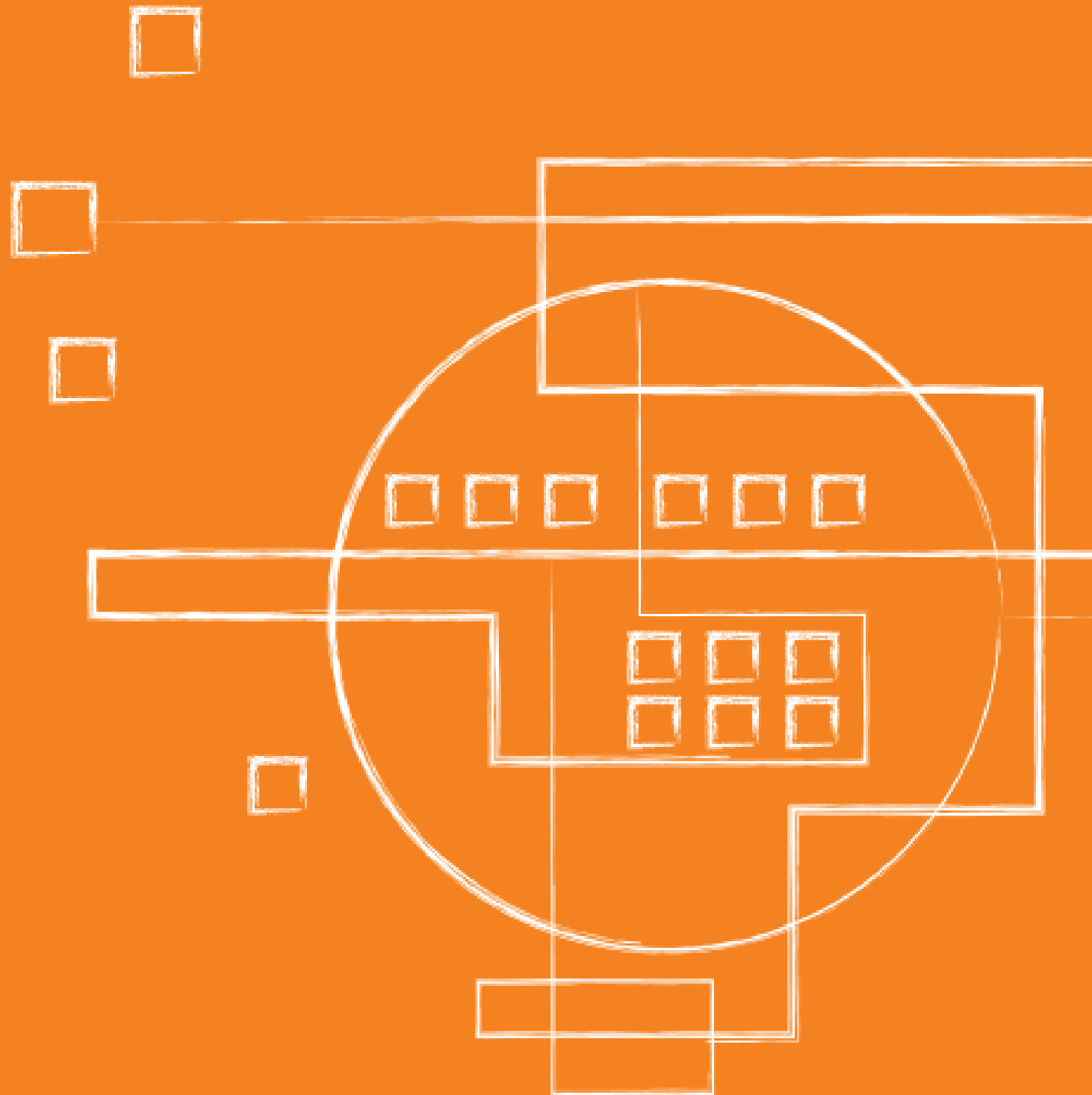
Quanto às etapas para a formulação do PPP, não faltam estudos que apresentem sugestões de passos básicos para a equipe escolar elaborar o PPP. Um deles foi feito por Vasconcelos (2002), para quem o “Projeto Político-Pedagógico é uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da escola” com vistas a apoiá-los para enfrentar os desafios do cotidiano escolar de modo sistemático, com reflexão e de forma participativa. Para esse autor, o PPP compõe-se de três partes: **1ª - Marco Referencial; 2ª - Diagnóstico; 3ª - Programação.** A essas partes acrescentaríamos uma **4ª - Acompanhamento e Avaliação.** Elas respondem, respectivamente, às questões básicas para qualquer processo de planejamento, conforme podemos observar no quadro ilustrativo apresentado a seguir.

PARTES CONSTITUINTES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

	O que é?	O que a escola tem como base?	Perguntas norteadoras
Marco Referencial	É a busca de um posicionamento político (visão do ideal de sociedade e de homem) e pedagógico (definição sobre a ação educativa e as características que deve ter a instituição que planeja).	Concepções que nortearão o PPP.	O que queremos alcançar?
Diagnóstico	É a busca das necessidades a partir da análise da realidade da instituição (comparação com aquilo que desejamos que seja).	Leitura da realidade social e educacional da escola.	O que nos falta para sermos o que desejamos?
Programação Cronograma	É a proposta de intervenção: o que é necessário e possível fazer para diminuir a distância entre o que vem sendo a instituição e o que deveria ser.	Ações concretas a serem desenvolvidas pela escola, em espaço de tempo previsto.	O que faremos concretamente para suprir tal falta?
Acompanhamento e Avaliação	Trata-se da Proposta de Acompanhamento e Avaliação, de processo e de resultados, com seleção dos indicadores que nos levem a propor o replanejamento e redirecionamento das ações.	Ações que possibilitam analisar a correção das ações selecionadas.	Os resultados esperados estão sendo alcançados? É necessário redirecionar o processo?

O desafio enfrentado pelos municípios que implementaram esse processo – Roncador, Iretama e Nova Tebas – foi pensar em dispositivos que possibilitassem a organicidade do processo, ou seja, garantir que as orientações para o PPP fossem construídas baseadas nas diretrizes da política educacional do município, bem como permitir que a construção acontecesse a partir de cada escola, considerando a sua realidade e peculiaridade.

*Gestão do Projeto Político-Pedagógico
Orientações*



2. Apoiar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico

A partir das orientações fornecidas pelo Órgão Gestor da Educação no Município, a equipe pedagógica da escola levanta as informações para a elaboração do diagnóstico específico de sua realidade, a partir dos seguintes **dados**:

- A organização administrativa e pedagógica;
- A formação e a suficiência da equipe escolar (em especial, dos professores);
- As condições físicas e materiais;
- Os alunos em suas condições reais de aprendizagem;
- As expectativas das famílias com relação à escola;
- Os resultados escolares: avaliações internas e externas².

A análise do diagnóstico da escola irá nortear a definição de diretrizes específicas de cada escola, bem como das demais etapas da elaboração do PPP, inclusive dos Planos de Ensino. Essa análise é feita em conjunto pelo gestor da escola, o Coordenador Pedagógico – quando houver –, os professores, os funcionários, representantes do Conselho da Escola e outros indivíduos que a equipe escolar considere importante chamar à participação.

Depois da definição das diretrizes da unidade escolar, é imprescindível programar reuniões para a elaboração do PPP, que devem contar com a maior participação possível da comunidade escolar, após o que o documento é redigido e encaminhado para análise ao Órgão Gestor da Educação do Município. Uma vez aprovado, o PPP é divulgado

Para saber mais:

Os **dados** devem ser coletados pelas equipes escolares, considerando tanto os documentos comumente produzidos pelas escolas e pelo Órgão Gestor da Educação, bem como considerando a necessidade de produzir instrumentais específicos para essa coleta.

² - Resultados escolares dizem respeito ao aproveitamento escolar de cada um dos alunos, e as avaliações institucionais internas ou externas referem-se à qualificação da escola.

Para saber mais:

O **acompanhamento da escola** é feito por um profissional designado pelo Órgão Gestor da Educação para apoiá-la e fazer a interface entre essas instituições. Deve ser considerado como grande parceiro das equipes escolares e estabelecer o canal de comunicação e esclarecimento da política municipal. Para isso, ele deve ser capaz de fornecer dados de que a escola necessite para o seu diagnóstico que estão no âmbito do Órgão Gestor, bem como de dar sentido às diretrizes da política municipal junto às escolas.

Dentre suas funções estão:

- Efetivar a formação dos Coordenadores Pedagógicos e dos professores para garantir a implementação das políticas educacionais e das orientações oficiais que propiciam unidade à rede de ensino.
- Apoiar as escolas na conexão entre as políticas e orientações oficiais e a peculiaridade de suas realidades.
- Subsidiar e orientar os gestores das escolas nos aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos.

para a comunidade escolar. Caso haja necessidade de correções, o PPP é devolvido à escola para alterações e, então, reencaminhado ao Órgão Gestor para nova análise. É imprescindível destacar que a agilidade nesse processo de elaboração, análise e validação do PPP é que vai garantir que ele seja ferramenta metodológica útil para a escola. Vale lembrar que os municípios que fazem parte do sistema estadual de Educação devem encaminhar os PPPs de suas escolas aos Órgãos Regionais de Educação do Estado.

No caso do Município de Roncador, durante o processo de implantação do PPP, a equipe do Órgão Gestor da Educação promoveu uma ampla discussão sobre a revisão dos PPPs existentes junto às equipes pedagógicas das escolas e, a partir dessas ações, cada escola realizou seu diagnóstico, estendendo as consultas à comunidade escolar, professores, funcionários, alunos e pais por meio de questionários. Os dados levantados foram analisados e discutidos em reunião do Conselho da Escola para a formulação das metas a serem incorporadas ao PPP.

Em Iretama, as equipes técnicas apontam que essa experimentação também se refletiu em uma maior organização do trabalho e auxiliou a sistematizar as atividades do Órgão Gestor da Educação no Município. Em Manoel Ribas, a ampla consulta possibilitou a valorização da contribuição dos professores de áreas rurais, o que se refletiu na adequação de atividades propostas no PPP.

Outra questão fundamental é que canais permanentes de interlocução entre as escolas e a equipe pedagógica do Órgão Gestor da Educação sejam estabelecidos, de modo a garantir o apoio, a orientação e o acompanhamento na elaboração e efetivação do PPP.

As estratégias para essa comunicação consistem em contato constante com as escolas e um planejamento de reuniões periódicas sistemáticas de suas equipes pedagógicas com o profissional do Órgão Gestor da Educação responsável pelo **acompanhamento**

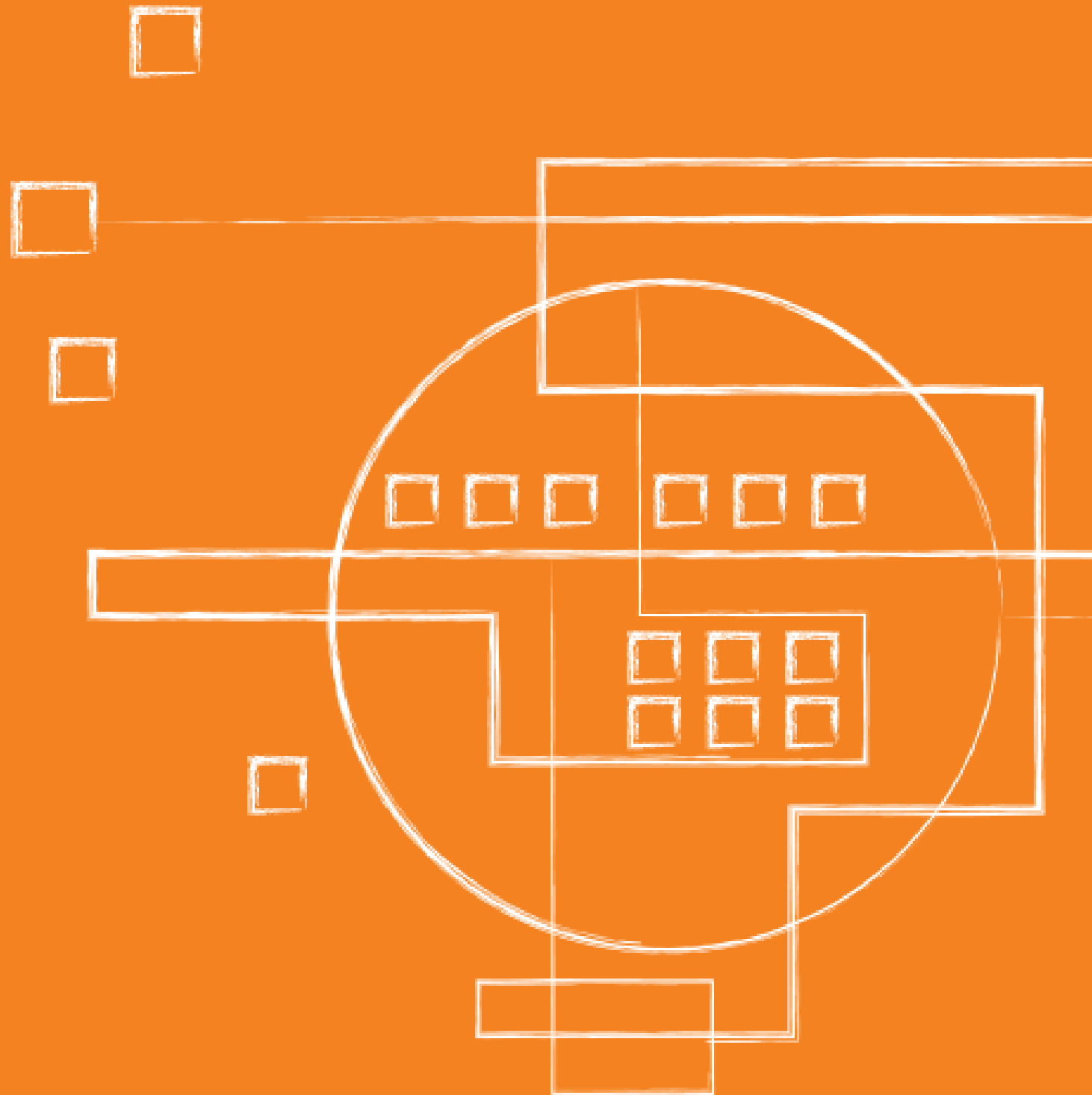
da escola. É por meio da ação desse profissional, também chamado de supervisor em alguns municípios, que as escolas recebem informações e aportes teóricos necessários para a formulação do PPP e esclarecem suas dúvidas.

Dessa forma, durante a etapa de elaboração do PPP, cabe ao Órgão Gestor da Educação:

1. Assessorar a equipe escolar e os educadores, o que demanda supervisão, formação, acompanhamento e avaliação na realização/atualização de diagnóstico/investigação da escola e de seus alunos, a partir da análise dos dados escolares.
2. Incentivar a realização de debates, com ampla participação da comunidade escolar para discutir o PPP.
3. Auxiliar as escolas a buscar soluções para os problemas identificados, bem como dar suporte para execução das ações planejadas.
4. Fazer a leitura da redação final e validação do PPP.



*Gestão do Projeto Político-Pedagógico
Elaboração*



3. Acompanhar o desenvolvimento das ações do Projeto Político-Pedagógico

Periodicamente, o gestor da escola e a equipe pedagógica do Órgão Gestor da Educação devem fazer o **acompanhamento da execução do PPP** com o objetivo de verificar como esse se materializa na prática cotidiana da escola, de modo a ser um referencial para a atuação de toda a equipe escolar. É o acompanhamento que torna possível constatar se as ações estão acontecendo conforme o planejado, se são identificadas alterações ou ainda se não foram realizadas algumas das ações.

A partir disso, é elaborado um registro dos fatos que conjuntamente com o PPP subsidiarão a análise da situação pela equipe pedagógica da escola, a qual pode indicar ou não um replanejamento. Daí a importância de tal acompanhamento ser planejado, programado e registrado.

O quadro ilustrativo abaixo traz sugestões quanto a estratégias e instrumentos de acompanhamento das ações do PPP pela própria escola.

Conversa com o Gestor:
Para esse **acompanhamento**, é importante que, nas reuniões pedagógicas da escola, o gestor monitore a execução das ações do PPP por meio de um **Instrumental Simples** (quadro abaixo) que diga quais as ações previstas para aquele período, se foram realizadas ou não, e um espaço para qualificar essa ação e indicar quais as ações replanejadas a partir dessa avaliação.

ACOMPANHAMENTO DO PPP PELA EQUIPE GESTORA DA ESCOLA	
O que fazer:	Como fazer:
Criação de espaços sistemáticos de discussão sobre o PPP.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões pedagógicas; • Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo.
Monitoramento das práticas escolares, comparando-as com os compromissos e objetivos inicialmente eleitos pelo coletivo escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos Planos de Ensino dos professores; • Visitas programadas e registradas às salas de aula; • Orientações individuais a professores; • Registros de observações.
Planejamento e desenvolvimento sistemático de encontros de formação com a equipe escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos teóricos e sobre experiências práticas pela equipe gestora; • Reuniões pedagógicas; • Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo.
Planejamento e desenvolvimento de reuniões com a comunidade escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Participação ativa nas reuniões com a comunidade escolar.

Conversa com o Gestor:

Na execução do PPP, particularmente no que se refere ao desenvolvimento curricular, o Órgão Gestor da Educação prevê e viabiliza ações voltadas à formação dos educadores e dos funcionários que se relacionam diretamente com as demandas das escolas. Em pequenos municípios, onde há dificuldade de realizar sozinho essas ações, sugere-se que essa formação aconteça para um conjunto de municípios, de modo a otimizar os esforços.

Ao final de determinado período (no fim do semestre ou do ano letivo), deve ser realizada uma reunião com toda a comunidade escolar para divulgar e discutir o curso das ações, tendo por base um Relatório de Acompanhamento do PPP, elaborado pela equipe gestora da escola.

Para além do acompanhamento feito pela escola, o Órgão Gestor da Educação do Município também realiza a análise contínua e sistematicamente à execução das ações e planeja o suporte às escolas no que for necessário. Havendo acerto ou descompasso entre o planejado e o executado, o importante é que as observações balizem a decisão sobre a continuidade ou replanejamento das ações, justificando, nesse caso, a mudança de caminho.

A principal função da equipe pedagógica do Órgão Gestor da Educação nesse acompanhamento é a de supervisão, que acontece tanto por meio de encontros presenciais sistemáticos e planejados, como por meio de visitas técnicas às escolas, incluindo-se as salas de aula. Tal ação analisa a prática educativa do professor para possibilitar um canal de comunicação e trabalho colaborativo ao pensar estratégias educativas.

Essas ações devem ser sempre devidamente orientadas pelo cronograma do Órgão Gestor e por roteiros de visita elaborados previamente, sempre com criterioso registro e busca de soluções para os desafios observados.

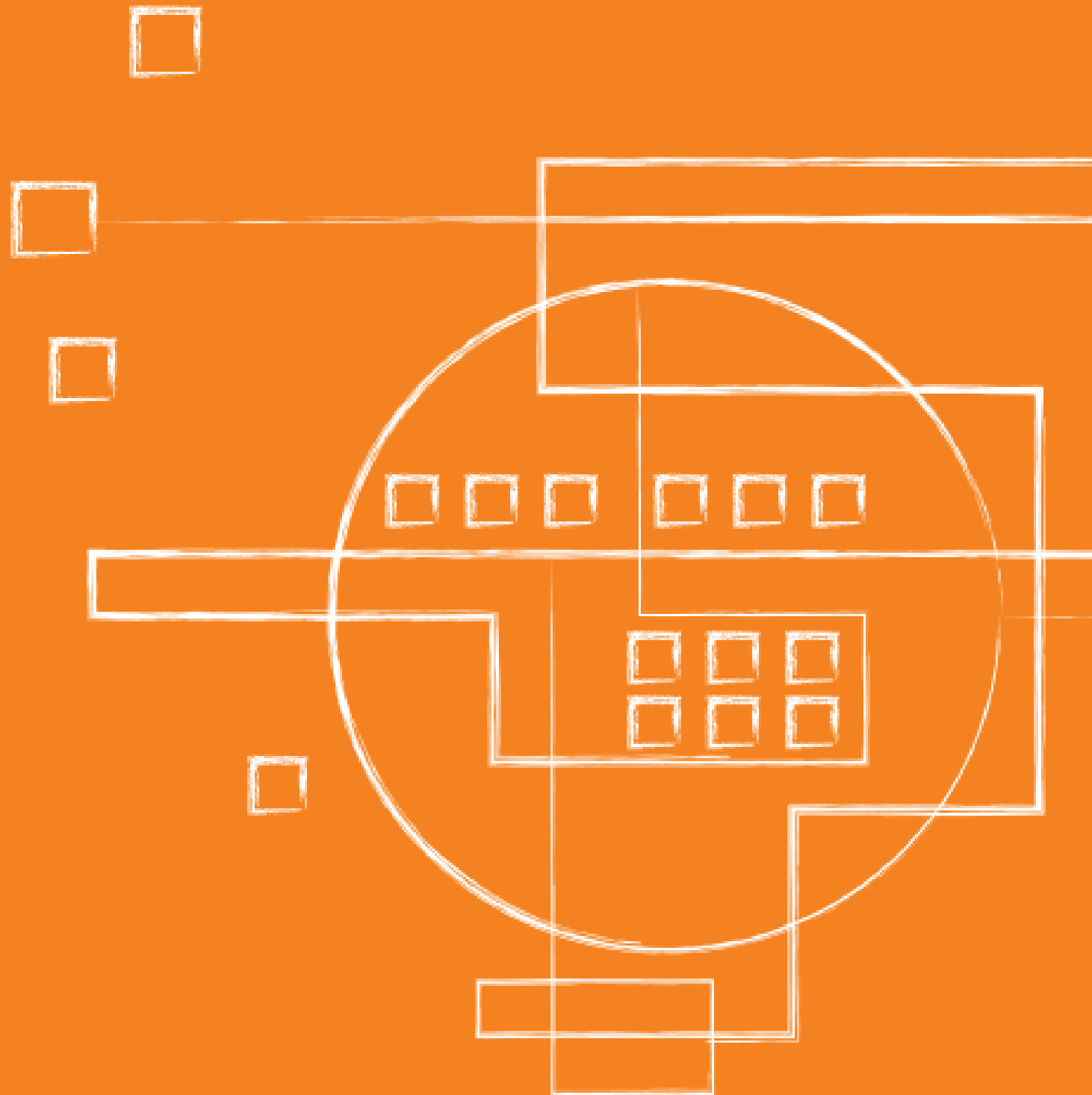
Essa supervisão direta possibilita ao Órgão Gestor um melhor entendimento das dificuldades e dos desafios enfrentados no dia a dia pelas escolas e propicia condições de reflexão e integração entre as dimensões administrativo-financeira e pedagógica. Cria também a possibilidade de discutir os problemas comuns com o conjunto das escolas sob sua jurisdição, de alinhar o atendimento às necessidades e de potencializar as forças locais.

Nesse sentido, na experiência vivenciada pelos municípios, é importante destacar que, embora o processo de elaboração dos PPPs esteja mais relacionado às atividades que acontecem dentro da escola, marca da sua autonomia, a experimentação desse processo trouxe um significativo sentido às ações do Órgão Gestor da Educação, fortalecendo o seu papel e o diálogo com as escolas.

O quadro abaixo apresenta estratégias e instrumentos de acompanhamento dos PPPs das escolas pelo Órgão Gestor da Educação.

ACOMPANHAMENTO DOS PPPs DAS ESCOLAS PELO ÓRGÃO GESTOR DA EDUCAÇÃO	
O que fazer:	Como fazer:
<p>Encontros sistemáticos com as equipes gestoras das escolas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação continuada sobre questões pedagógicas e curriculares. • Orientações quanto à leitura e utilização de indicadores educacionais quanto à evasão, repetência, distorção idade-série e provas unificadas realizadas pelos alunos (avaliações externas); orientações quanto à elaboração de instrumentos próprios de avaliação do rendimento dos alunos e da escola. • Esclarecimento de dúvidas e recebimento de sugestões. • Promoção de debates e trocas de experiências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma do Órgão Gestor. • Plano de cada encontro.
<ul style="list-style-type: none"> • Visitas técnicas sistemáticas às escolas para acompanhamento das reuniões pedagógicas (de análise de resultados escolares, de elaboração do PPP, de formação de professores) e de Conselho da Escola. • Visitas às salas de aula (observação do desenvolvimento da programação, procedimentos utilizados, aprendizagem dos alunos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma do Órgão Gestor. • PPP da escola, inclusive Planos de Ensino. • Roteiro de visita técnica e roteiro de observação de aula (comuns a todos que fazem o acompanhamento).

*Gestão do Projeto Político-Pedagógico
Acompanhamento*



4. Subsidiar a avaliação final do Projeto Político-Pedagógico

Experiência do Gestor:

*Sobre a essência do PPP
“A ideia é ter um PPP
“sujo” – de tão manuseado
– e não um documento
sagrado guardado
a sete chaves.”*

*Sobre o último processo de
formulação do PPP (em 2007)
“Pensamos em como nos
omitimos e tínhamos que
mudar isso. A participação
deve ser vista como
oportunidade para o
professor e é um
direito deles.”*

*Participantes do Município
de Manoel Ribas sobre o
processo de implantação
da gestão do PPP.*

O trabalho de avaliar o PPP é fundamental para os gestores das redes/sistemas de ensino, pois retroalimenta a política educacional, já que é a partir do resultado dessa avaliação que o Órgão Gestor da Educação pode desenvolver um olhar global e analítico sobre a realidade de cada escola, em particular, e da rede de ensino, como um todo, possibilitando a identificação de problemas específicos que mereçam tratamento diferenciado.

A avaliação final do PPP tem por objetivo verificar quais dificuldades não foram totalmente resolvidas, qual o potencial dos alunos, dos professores e da rede com que se pode contar, quais os acertos, os erros e o que pode ser melhorado.

Dessa forma, em cada escola, a avaliação final do PPP reflete o resultado do monitoramento desenvolvido durante o ano (objetivos, metas e ações), constatando dificuldades e acertos e levantando sugestões de aprimoramento. Tal resultado é organizado na forma de um Relatório de Avaliação do PPP, elaborado pelo gestor e a equipe pedagógica da escola e compartilhado com toda a equipe escolar e com o Conselho da Escola.

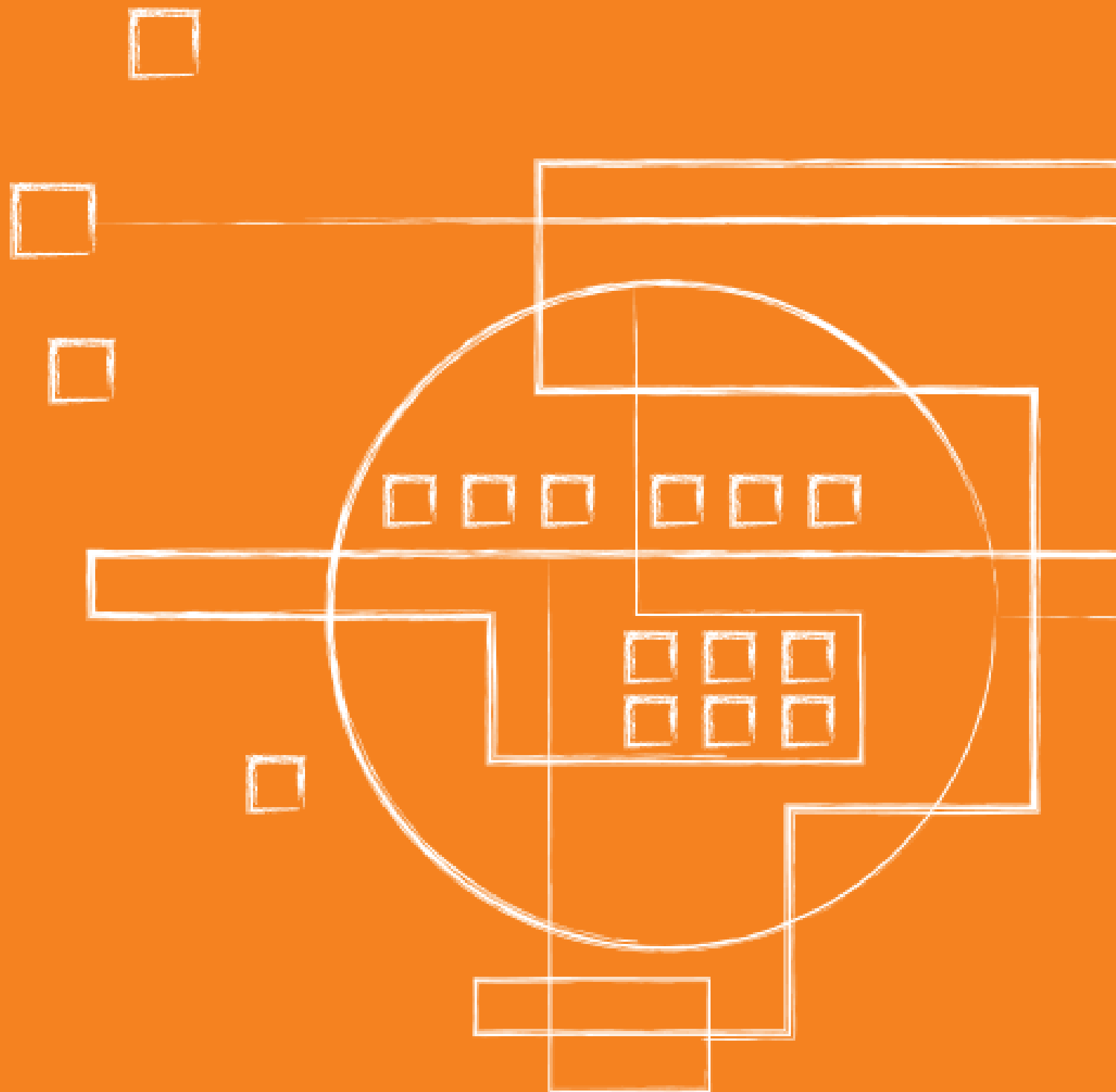
No âmbito do Órgão Gestor da Educação, a avaliação final dos PPPs das escolas deve estar prevista no seu Plano de Trabalho e implica uma compilação e análise dos avanços e dificuldades de cada escola e do conjunto das escolas. Considerando as avaliações dos PPPs feitas pelas próprias escolas, em diálogo com os registros da supervisão, elabora-se o Relatório de Avaliação Final dos PPPs, que é partilhado com o Gestor Municipal da Educação, com o Conselho Municipal da Educação, com outras instituições interessadas e, principalmente, com as próprias escolas.

A partir de uma análise conjunta, são examinadas as principais conquistas da rede, bem como os desafios que ainda permanecem, resultados esses que devem orientar a seleção das prioridades, a reelaboração dos PPPs e as indicações para o processo de ensino e aprendizagem para o período seguinte.

Quanto à experimentação dos municípios, é importante destacar que houve por parte das equipes a preocupação de como colocar no papel os processos já existentes, organizar as atividades e elaborar indicadores de avaliação, que foi diminuindo com a realização das ações, com o acompanhamento da equipe técnica do Programa Melhoria da Educação no Município e com a percepção de resultados positivos que encorajaram a continuidade do investimento feito nesse processo.

Assim, a implantação desse processo trouxe ainda mais clareza da importância do PPP como instrumento da política educacional e, portanto, refletido e construído a partir das diretrizes contidas no Plano Municipal de Educação, ou seja, considerando as potencialidades e os conhecimentos locais.

*Gestão do Projeto Político-Pedagógico
Avaliação Final*



B – GESTÃO DA AVALIAÇÃO DO ENSINO E APRENDIZAGEM

A gestão dos processos que envolvem o ensino e a aprendizagem exige acompanhar e avaliar sistematicamente as práticas pedagógicas desenvolvidas nas escolas e como elas repercutem no cotidiano do aluno. Para o Órgão Gestor da Educação no Município, não basta ter um registro numérico dos resultados escolares. É preciso ir além, fazendo uma reflexão profunda e crítica sobre:

- A adequação do currículo escolar ao contexto;
- Os processos de ensino colocados em prática pelos professores e sua eficácia para a aprendizagem dos alunos;
- Os resultados das avaliações internas e externas.

Também é necessário levantar as experiências educativas positivas que possam ser disseminadas na rede. Nesse sentido, a equipe pedagógica do Órgão Gestor da Educação acompanha e avalia o trabalho das escolas de maneira organizada, permanente e sistemática, incentivando o fortalecimento do trabalho coletivo em cada escola e entre as escolas da rede, em quatro etapas integradas:

1ª ETAPA: ACOMPANHAR OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS

2ª ETAPA: ACOMPANHAR/AVALIAR A PRÁTICA EDUCATIVA NAS ESCOLAS

3ª ETAPA: ACOMPANHAR/AVALIAR A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS EM SALA DE AULA

4ª ETAPA: PROMOVER A AVALIAÇÃO FINAL DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

1. Acompanhar os resultados das avaliações externas

Esta etapa trata da verificação e análise dos resultados obtidos pelos alunos nas avaliações externas promovidas pelo Ministério da Educação (MEC), tais como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), a **Prova Brasil** e a **Provinha Brasil**, ou ainda pelos sistemas estadual ou municipal de Educação.

Periodicamente, de acordo com o calendário de divulgação dos resultados de avaliações externas, publicados na internet, cabe ao Órgão Gestor da Educação divulgá-los para as escolas e disponibilizar as informações, de maneira a possibilitar o acesso a todos os interessados.

Além de tornar esses dados públicos, eles devem ser discutidos pelo Órgão Gestor da Educação em encontros com o Conselho Municipal de Educação e com as escolas; essas, por sua vez, apresentam e discutem seus resultados com toda a equipe escolar e com o Conselho da Escola. Aqui um grande desafio é reconhecer, nos dados das avaliações externas, questões que indicam e convocam as redes de ensino a desenhar estratégias de gestão para a melhoria da aprendizagem das crianças nas escolas e para a redução das disparidades nos resultados identificados entre escolas de um mesmo sistema de ensino.

Para dar sentido aos resultados de proficiência dos alunos, é preciso aprofundar a compreensão dos dados que são trazidos pela **Prova Brasil**, em conjunto com sua matriz de resultados. Ao mesmo tempo, suas informações devem ser consideradas em relação ao processo de ensino e aprendizagem efetivado pelas redes para que a avaliação externa possa compor o mosaico de informações para pensar nas estratégias de gestão na Educação dos municípios.

Para saber mais:

Prova Brasil: avaliação aplicada aos alunos de 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio, nas redes estaduais, municipais e federal. O objetivo da prova é identificar as médias de desempenho das escolas participantes, com base na avaliação de Língua Portuguesa e Matemática, cujos resultados subsidiam o cálculo do Ideb.

Provinha Brasil: avaliação diagnóstica do nível de alfabetização das crianças matriculadas no 2º ano de escolarização das escolas públicas brasileiras. Essa avaliação acontece em duas etapas, uma no início e a outra ao término do ano letivo.

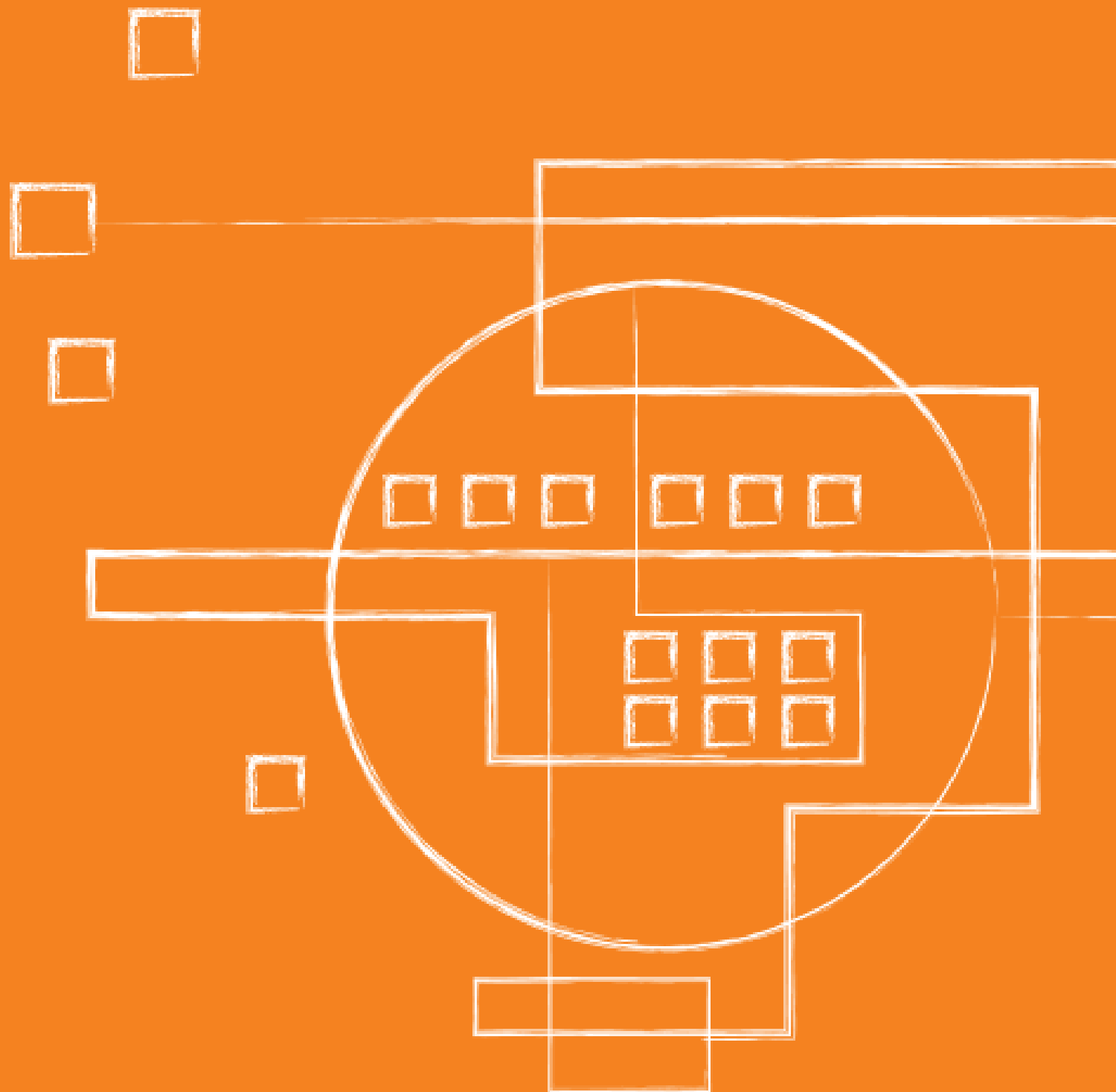
Quanto à experiência dos municípios, no caso de Nova Tebas e Boa Ventura de São Roque, que realizam avaliação em sua rede, a equipe destaca que essa prova apresenta informações mais contextualizadas além dos elementos presentes nos Parâmetros Curriculares Nacionais.

Nas escolas, esse processo de análise dos resultados das avaliações externas segue procedimentos inter-relacionados ao processo de avaliação e acompanhamento do ensino e aprendizagem. São eles³:

- 1º:** Apresentar e analisar os resultados gerais da escola e os resultados de desempenho dos alunos nessas provas.
- 2º:** Planejar e desencadear ações conforme o desempenho dos alunos nessas provas: revisão das metas de aprendizagem, projetos de correção do fluxo escolar, de recuperação paralela e de reforço escolar para os alunos que não alcançaram os níveis esperados de aprendizagem.
- 3º:** Monitorar e registrar continuamente a aprendizagem, a partir da análise da coerência entre os conteúdos de ensino e as aprendizagens estabelecidas na proposta da escola.
- 4º:** Informar alunos e pais sobre os resultados de desempenho escolar e divulgar os resultados das avaliações para a comunidade escolar. Apresentar também as estratégias de ação a serem adotadas a partir dos resultados das avaliações.

3 - Sobre os procedimentos relacionados à avaliação e acompanhamento do ensino e aprendizagem, ver a publicação "Prova Brasil na Escola – Material para professores, coordenadores pedagógicos e diretores das escolas de Ensino Fundamental", do Cenpec e Fundação Tide Setubal, 2007.

*Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem
Acompanhar os Resultados das Avaliações Externas*



2. Acompanhar/avaliar a prática educativa nas escolas

Conversa com o Gestor:

É importante lembrar que em muitas escolas dos municípios pequenos não há um profissional que exerce a função de Coordenador Pedagógico, que acaba sendo realizada pelos profissionais do Órgão Gestor da Educação.

A **prática educativa** deve ser acompanhada e avaliada a partir dos seguintes elementos:

- Planejamento;
- Prática de ensino;
- Gestão da sala de aula;
- Processos de avaliação.

A definição da avaliação da prática educativa na escola deve ser concebida a partir da sua diretriz curricular e estabelecer quais são os modos e instrumentos por meio dos quais os alunos serão avaliados. Diante disso, esse acompanhamento é um processo contínuo desenvolvido pelo Órgão Gestor da Educação ao longo do ano, por meio da supervisão pedagógica, que se vale das seguintes estratégias:

- Reuniões pedagógicas periódicas que contemplem a elaboração, a análise dos Planos de Ensino e a articulação desses com o PPP.
- Reuniões sistemáticas entre o profissional responsável pelo acompanhamento da escola e a equipe gestora para analisar o andamento das práticas educativas e levantar possíveis formas de aprimorá-las.
- Visitas às salas de aula para acompanhamento ao trabalho dos professores, a partir de roteiros e sempre com devolutivas sobre as observações feitas.
- Proposta de autoavaliação dos professores, dos Coordenadores Pedagógicos (quando houver) e dos gestores escolares, a partir da execução das ações planejadas e dos resultados de aprendizagem.

Para saber mais:

O acompanhamento da **prática educativa** deve garantir um planejamento docente com os seguintes elementos:

- Os objetivos e os conteúdos a serem trabalhados, levando em conta a realidade, interesses, conhecimentos e repertórios prévios dos alunos.
- Os procedimentos metodológicos.
- A avaliação do aluno e do professor.

É importante, do ponto de vista do ensino, deixar claro que o professor, como um articulador, responsável pela aprendizagem dos alunos, necessita planejar, refletir permanentemente sobre sua ação educativa, pensar sobre o que faz, antes, durante e depois. Nesse sentido, o acompanhamento da prática educativa deve ser uma estratégia que dá suporte ao trabalho do dia a dia na sala de aula.

- Incentivo à realização, nas escolas, de reuniões com alunos e as famílias para favorecer maior proximidade e vinculação com o trabalho educativo.

A partir dessas ações, a equipe pedagógica do Órgão Gestor da Educação apoia o gestor e a equipe pedagógica da escola (com os professores envolvidos), a produzirem periodicamente (por semestre) um Relatório de Acompanhamento da Prática Educativa contendo as análises e as propostas de intervenções voltadas a favorecer a aprendizagem dos alunos.

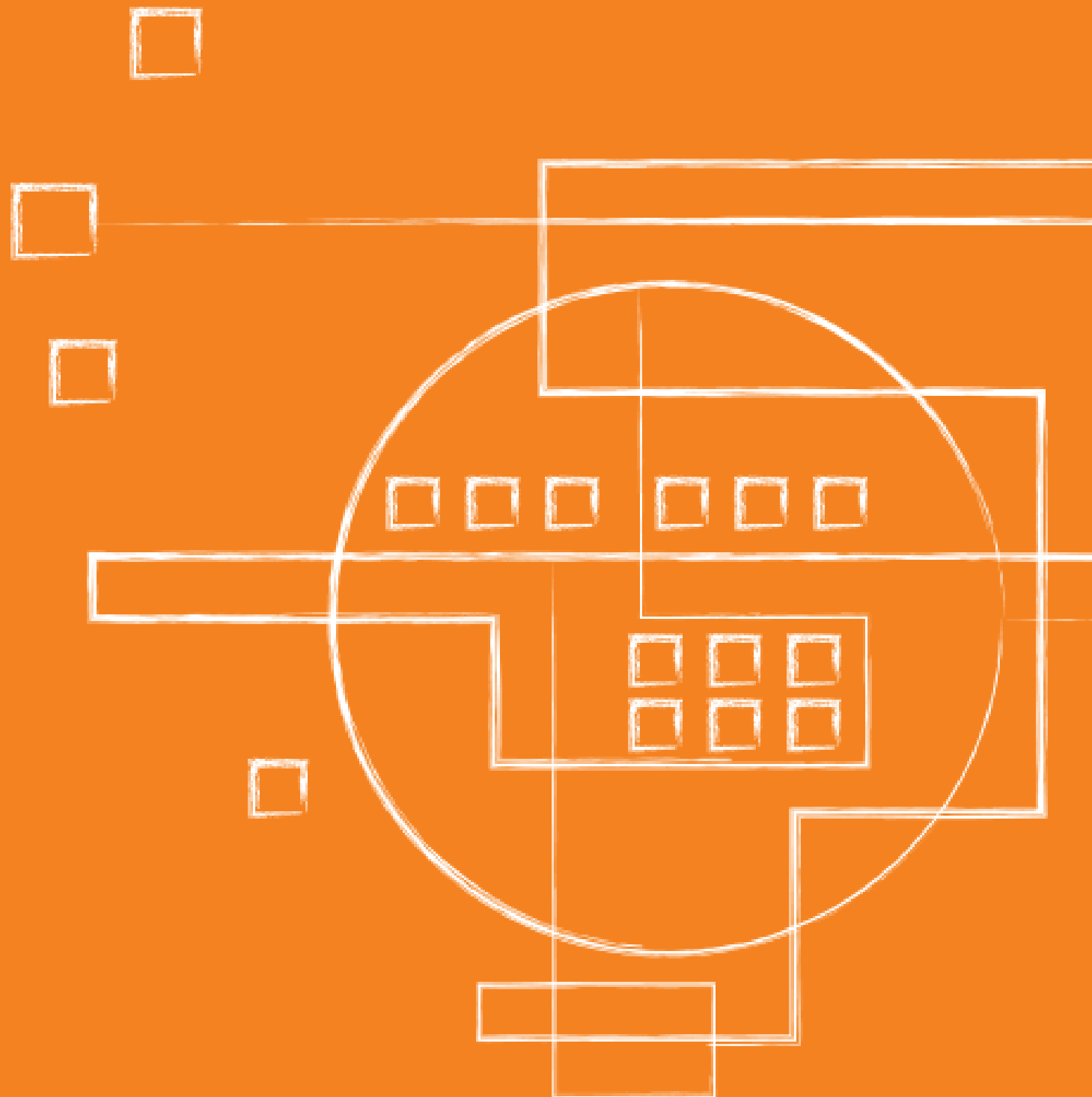
Na experiência realizada pelos municípios, o Órgão Gestor readequou e planejou um programa de visitas às escolas para acompanhar e orientar o trabalho dos professores, o que tem sido bem aceito. Com as discussões sobre esse processo, foram elaborados instrumentais para permitir a autoavaliação dos professores da rede com o objetivo de complementar as informações já oferecidas pelas avaliações externas e pelo programa de visitas.

Para saber mais:

"Se a avaliação em larga escala é externa, a avaliação institucional é interna à escola e sob seu controle, enquanto a avaliação da aprendizagem é assunto preferencialmente do professor em sua sala de aula. Embora o processo seja múltiplo e integrado, cada um tem seu protagonista principal."

Avaliação educacional, Luiz Carlos de Freitas, Mara Regina Lemes de Sordi, Maria Marcia Sigrist Malavasi, Helena Costa Lopes. Petrópolis: Editora Vozes, 2009. p. 36

*Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem
Acompanhar a Prática Educativa nas Escolas*



3. Acompanhar e avaliar a aprendizagem dos alunos em sala de aula

Esta etapa, estreitamente relacionada à anterior, tem por objetivo acompanhar e avaliar o processo de aprendizagem dos alunos em sala de aula e serve para subsidiar as decisões sobre a ação educativa.

É fundamental que o acompanhamento e a avaliação da aprendizagem dos alunos sejam contínuos e sistemáticos, de modo a fornecer informações sobre as dificuldades e avanços dos alunos e retroalimentar o processo de ensino, tomando como referência as expectativas para cada série, estipuladas conjuntamente pelo Órgão Gestor da Educação no Município e pelas escolas. Não basta, por exemplo, saber se o aluno tirou “nota quatro” em uma prova, exercício ou teste; é preciso avançar na análise para saber qual foi o percurso desenvolvido que permitiu que as expectativas de aprendizagem fossem alcançadas ou não. É importante destacar que essa avaliação é de natureza processual, deve ser construída com o suporte da coordenação pedagógica e é de responsabilidade do professor em sala de aula, que deve ter autonomia para realizá-la. Essa avaliação também deve estar em sintonia com as orientações gerais da escola para as avaliações, com as diretrizes do Órgão Gestor da Educação e com os princípios acordados pelo PME.

A avaliação quantitativa – mensurada por conceitos, notas e outros parâmetros –, combinada com a avaliação qualitativa, baseada na observação cotidiana do professor, permite visualizar os fatores positivos e negativos do processo de ensino e aprendizagem.

Nesse sentido, após a definição conjunta de critérios de avaliação, pautada na reflexão sobre como cada tipo de avaliação contribui para a identificação dos esquemas de aprendizagem desenvolvidos pelos alunos, cabe aos professores de cada escola seguir o que foi planejado.

Esse processo de avaliação começa com o mapeamento da situação inicial dos alunos, que contempla o que eles já sabem, ou seja, as competências que eles dominam. Essa ação é feita pelo professor com o apoio da equipe pedagógica da escola.

Feito esse mapeamento, são estabelecidos os marcos ou as expectativas de aprendizagem, traduzidos nos objetivos fundamentais de cada componente curricular, que orientam o olhar do professor para as observações sobre o desempenho dos alunos.

Nesse processo são previstos momentos de análise coletiva de instrumentos avaliativos diversos, como provas, trabalhos em equipe, relatórios e outros (conforme os critérios previamente combinados). Esses instrumentos são elaborados pelos próprios professores, com apoio das equipes pedagógicas da escola e do Órgão Gestor da Educação, cabendo-lhes também aplicá-los e corrigi-los.

A partir desse momento, são discutidas e desenhadas as melhores estratégias de intervenção educativa, que serão diversificadas de acordo com as necessidades identificadas.

Em Rio Branco do Ivaí, para o diagnóstico inicial das turmas foram realizadas reuniões pedagógicas e elaborados instrumentais para a identificação do nível de defasagem de cada aluno de acordo com a sondagem inicial, o plano curricular da série/ano e os resultados de rendimento escolar.

Quanto aos Planos de Ensino, a reelaboração partiu da constatação de que eles haviam se tornado instrumentos burocráticos e desatualizados. A partir disso, a equipe elaborou novo modelo de Plano de Ensino e realizou reuniões para explicar cada categoria que compõe o plano. Assim, apesar das dificuldades, principalmente no sentido de propor mudanças no ambiente educacional, a equipe constatou avanços extremamente relevantes que se deram ao longo de todo o acompanhamento realizado pelo Programa: (1) aumento

do pessoal no pedagógico, (2) sistematização e uso dos resultados da sondagem e (3) existência, a partir dessa experimentação, de uma equipe multidisciplinar.

Os aspectos 1 e 3 possuem um peso diferenciado ao fazerem referência a condições concretas para mudança. No aspecto 2, a equipe indagou sobre a possibilidade de os resultados negativos não terem como responsável o aluno e apontou a revisão dos Planos de Ensino como primeiro alvo a ser analisado.

Assim, o processo de avaliação da aprendizagem é desenvolvido pelo professor e registrado em uma Ficha Individual de Acompanhamento, que é sistematicamente analisada pelos professores, juntamente com a equipe pedagógica da escola, sendo que a síntese de cada classe é compartilhada com o profissional responsável pelo acompanhamento da escola.

Para acompanhar a aprendizagem dos alunos, os municípios participantes do Programa Melhoria da Educação no Município elaboraram novos instrumentais ou atualizaram os já existentes para adequá-los tanto no sentido de aperfeiçoar a busca de resultados, como visualizar suas causas, o que facilita na proposição de estratégias para enfrentar os desafios identificados. Essa ação tem se refletido em um maior envolvimento entre as equipes técnicas e a comunidade escolar no processo educativo, à medida que a divulgação dos resultados contribui para maior transparência e facilita o controle social.

Além da avaliação do desempenho dos alunos, os municípios desenvolveram instrumentais para a autoavaliação dos professores da rede. Alguns desses municípios incluíram uma reunião de avaliação em cada escola no fim do ano letivo, importante dispositivo da unidade escolar, bem como da rede municipal.

O período indicado para analisar o conjunto de resultados das avaliações é bimestral, pois acredita-se que esse é um tempo

considerável tanto para observar a evolução dos alunos, quanto para propor mudanças que impactem de forma positiva o processo de ensino e aprendizagem.

No entanto, a análise do avanço de cada aluno por seu(s) professor(es) deve ser bem mais frequente, de modo a alertar o(s) professor(es) quanto à necessidade de mudanças de estratégias se for o caso. Deve-se considerar também a necessidade da realização de atividades de recuperação e reforço de acordo com as necessidades dos alunos, segundo disposições legais previstas na LDB.

Anualmente esse processo é finalizado com uma síntese da avaliação, apoiada na Ficha Individual de Acompanhamento, na análise do progresso do aluno e na tomada de decisão quanto ao encaminhamento a ser dado em cada caso, discussão que acontece no âmbito do Conselho de Classe, também chamado de Conselho de Professores, realizado bimestralmente e no fim do ano letivo.

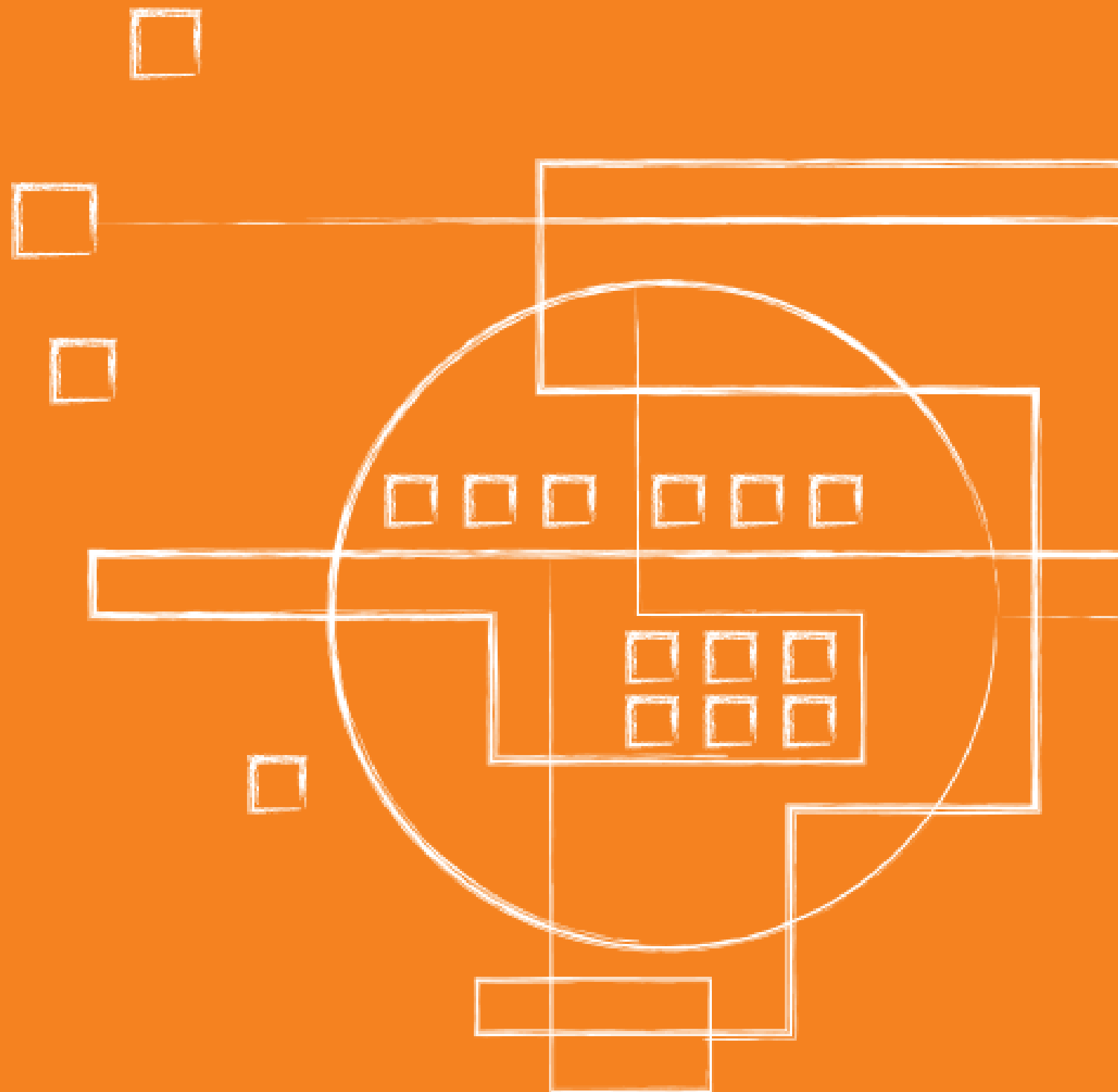
A divulgação das informações e das estratégias de ação para dinamizar os resultados para os alunos e famílias é feita em reuniões periódicas no fim de cada bimestre e no fim do ano, conforme a legislação e o regimento escolar. Aqui importa ressaltar que para a comunicação desses dados é essencial que as equipes escolares trabalhem no sentido de adequar e precisar a linguagem, dependendo do público.

Conversa com o Gestor:

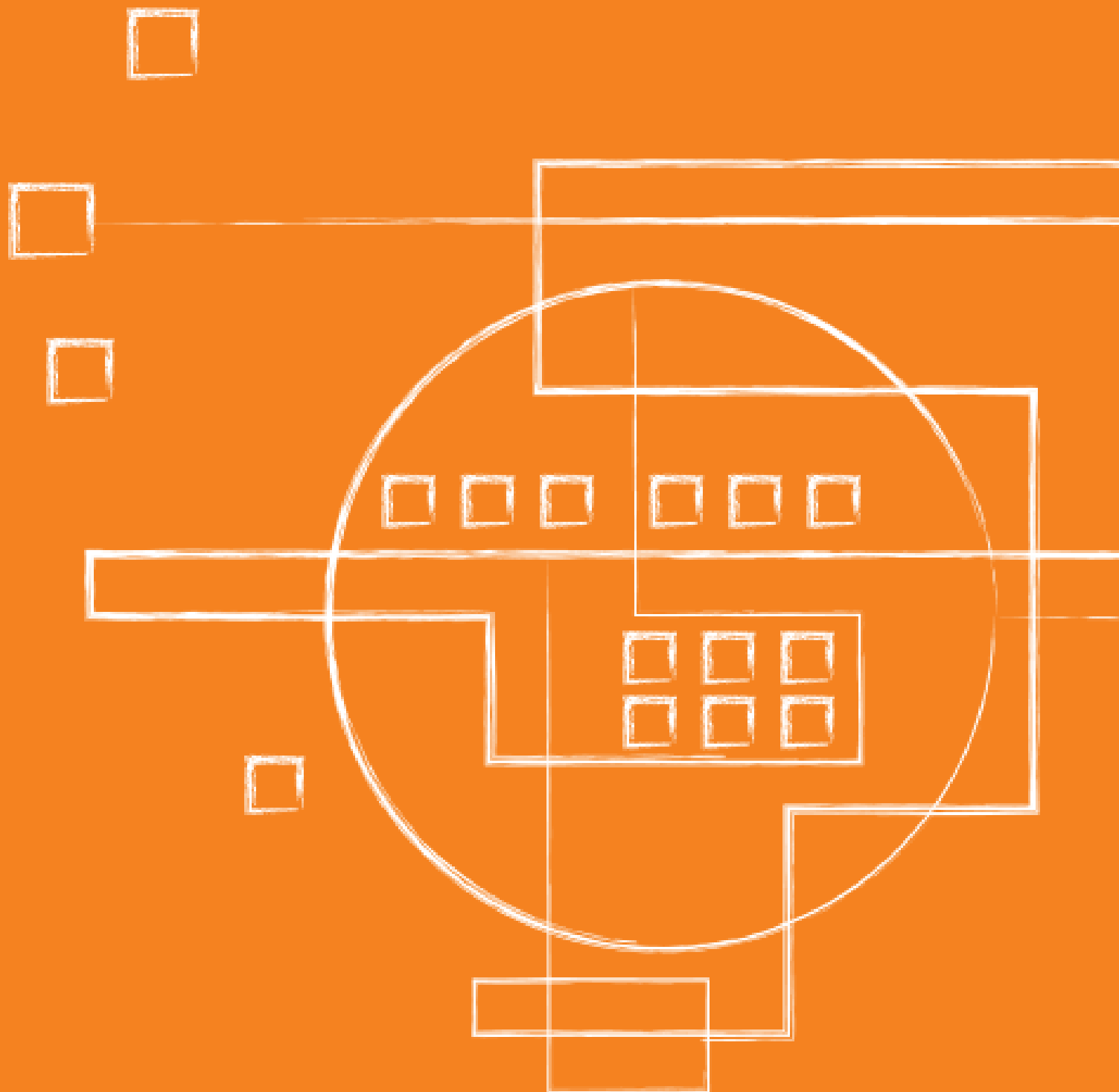
Algumas ideias para uma avaliação a favor da aprendizagem do aluno:

- Reconhecer a avaliação como parte indissociável do processo educativo, inerente ao ato de ensinar. Portanto, não tem finalidade em si mesma.
- Compreender que a avaliação tem a finalidade de orientar a inclusão e o acesso de todos ao saber escolar.
- Entender que a avaliação é diagnóstica, formativa, contínua e decorre de uma visão crítica e construtiva da Educação.
- Considerar que a avaliação se referencia em uma visão que o coletivo da escola possui sobre seu PPP e sobre formas de avaliação da aprendizagem dos alunos.
- Observar os resultados das avaliações como fontes de investigação e indicadores sobre o desenvolvimento dos alunos para posteriormente discuti-los com eles.
- Lembrar que juízos de valor sobre atitudes dos alunos devem ser evitados por gerarem preconceitos e interferir na avaliação da aprendizagem.

*Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem
Acompanhar e Avaliar a Aprendizagem dos Alunos
em Sala de Aula*



*Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem
Acompanhar e Avaliar a Aprendizagem
dos Alunos em Sala de Aula*



4. Compor a avaliação final do processo de ensino e aprendizagem

Para saber mais:

“A **avaliação institucional** é um processo de verificação das condições gerais de funcionamento de uma determinada instituição, que oferece subsídios para a implementação de melhoria de suas ações. Nesse sentido, com a **avaliação institucional** o que se espera, portanto, é que o coletivo da escola localize seus problemas, suas contradições; reflita sobre eles e estructure situações de melhoria ou superação, demandando condições do poder público, mas, ao mesmo tempo, comprometendo-se com melhorias concretas na escola.

A avaliação permite, pois, ao coletivo das escolas e aos gestores do nível central que se beneficiem complementarmente dos dados da avaliação para construir um sistema de monitoramento dos problemas que se propõem e equacionar em uma linha de tempo e no âmbito de suas competências. Isso contribui para que as prioridades possam ser revistas e reposicionadas a partir das demandas do Projeto Político-Pedagógico e também permite o controle social sobre as decisões que afetam políticas públicas tão importantes quanto as da Educação.”

Avaliação educacional, Luiz Carlos de Freitas, Mara Regina Lemes de Sordi, Maria Marcia Sigrist Malavasi, Helena Costa Lopes. Petrópolis: Editora Vozes, 2009. p. 39

Experiência do Gestor:

“Às vezes ficamos muito tempo em uma ação por que não sabemos o passo seguinte.”

“A partir de um olhar cada vez mais aguçado, mais amplo, percebemos alguns buracos, por exemplo, Plano de Ensino.”

Integrantes da equipe técnica de Pitanga

Ao longo desse processo, diferentes dados são coletados, utilizados e analisados. Assim, considerando as etapas anteriores, cada escola realiza a discussão dos resultados obtidos e, uma vez sistematizadas, as informações de cada escola são enviadas ao Órgão Gestor da Educação.

De posse das informações de todas as escolas, o Órgão Gestor as sistematiza de modo a obter uma visão conjunta da rede – parte da **avaliação institucional** – e analisa os focos que merecem maior atenção. Depois disso, convoca reunião com as equipes escolares e o Órgão Regional da Educação. O objetivo nesse momento é a construção de políticas para a Educação no município e nas unidades escolares, definindo novas metodologias de trabalho e ações para sanar dificuldades.

Na implantação desse processo no Município de Pitanga, o desafio foi a elaboração dos instrumentais, como: ficha de acompanhamento do aluno, ficha de autoavaliação da equipe gestora e do professor e o engajamento da rede para a proposta. Já a possibilidade de registrar, sistematizar e reorganizar o acompanhamento escolar foi uma grande potencialidade identificada no desenvolvimento das atividades. Ainda, essa experimentação possibilitou a ampliação do olhar.

Preciso destacar que uma das questões apontadas no aprimoramento dos Processos de Gestão de ensino e aprendizagem é que não há uma cultura de acompanhamento pedagógico da escola por conta do hiato entre o Órgão Gestor e a escola. Ou ainda, a dificuldade para a realização de reuniões periódicas em municípios de grande extensão territorial, em que o coordenador precisa acompanhar escolas muito distantes umas das outras.

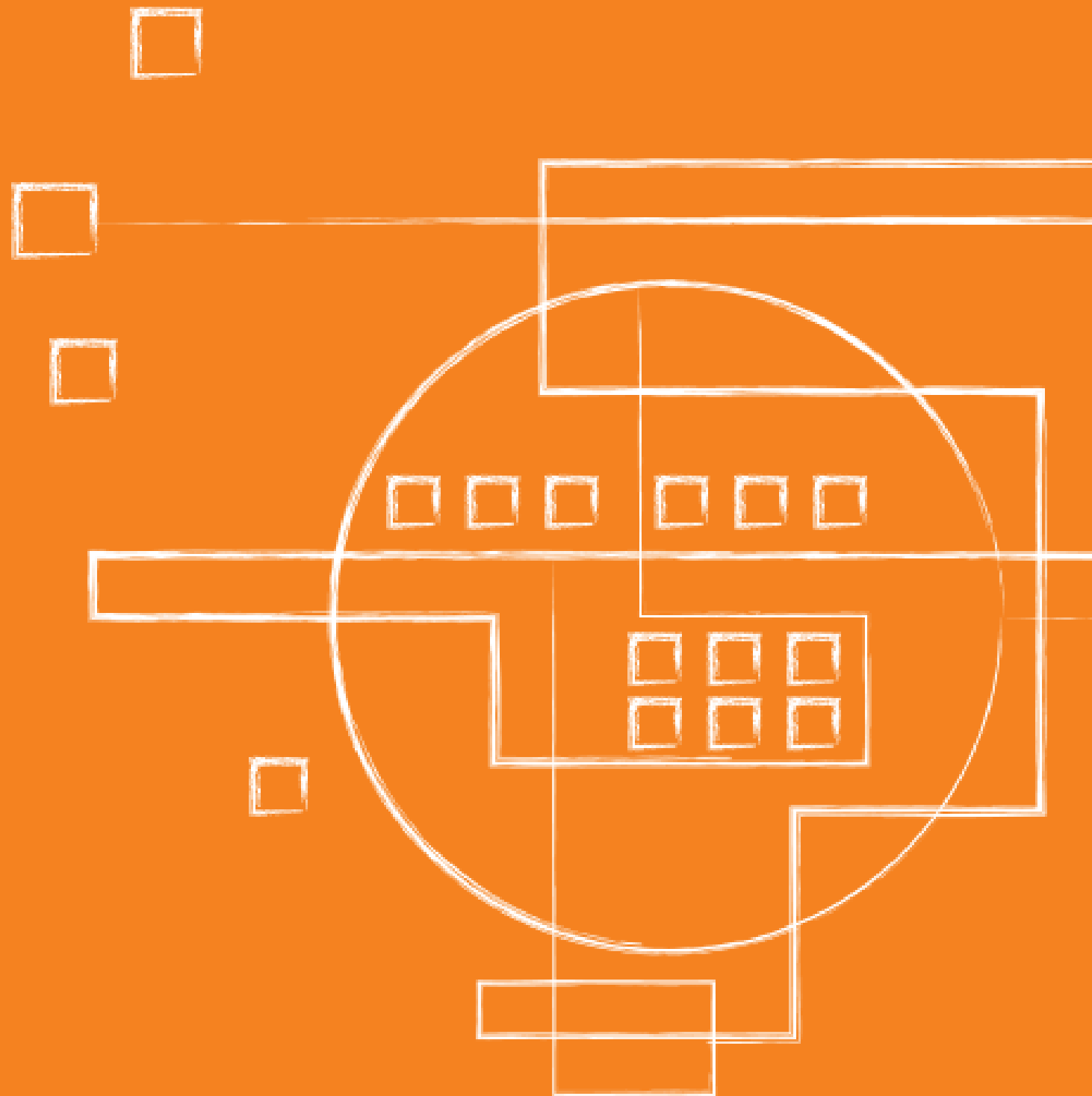
Nesse sentido, as equipes técnicas dos municípios avaliam que planejar e refletir coletivamente sobre o acompanhamento e a avaliação

do processo de ensino e aprendizagem adaptado ao seu contexto promoveram um envolvimento maior de todos e isso melhorou a organização do trabalho do Órgão Gestor da Educação, permitindo a realização de reuniões semanais para o planejamento do trabalho, o que era um desafio até então.

Outro ponto relevante é que todos os municípios que implantaram esse processo desenvolveram instrumentais para a autoavaliação dos professores da rede. Alguns incluíram uma reunião de avaliação em cada escola no fim do ano letivo, importante dispositivo da unidade escolar, bem como da rede municipal.



Gestão da Avaliação do Ensino e Aprendizagem
Compor a Avaliação Final do Processo
de Ensino e Aprendizagem



melhoria da educação no Município

IV. PROCESSOS DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA



A. GESTÃO DOS SUPORTES À EDUCAÇÃO

Para a concretização do processo educativo, são necessários vários elementos de ordem administrativa e financeira que integram a gestão dos suportes à Educação como: matrícula dos alunos, transporte escolar, merenda escolar, uniforme escolar e efetivação das aulas. Vamos ver a seguir o passo a passo das atividades envolvidas na gestão dos suportes à Educação.

1. Promover matrícula dos alunos

Ponto de partida: acesso às escolas para todos.

A oferta da Educação Infantil e do Ensino Fundamental deve ser a prioridade da ação educativa do Poder Público municipal. O município deve atuar em consonância com o Estado, participando da definição das formas de colaboração para a manutenção e o desenvolvimento de todas as etapas da Educação Básica, assumindo responsabilidades proporcionais a suas responsabilidades legais e sua disponibilidade financeira, bem como da população a ser atendida.

Veja a seguir os principais itens que compõem esse processo.

a) Para a identificação da demanda real, considerar:

- O censo escolar e as projeções de demanda no município, que indicam quem está fora da escola, onde e por quê;
- A verificação das disponibilidades financeiras e de recursos físicos já instalados, que propiciam a discussão de formas de colaboração e divisão de responsabilidades com a rede pública estadual;
- O início antecipado do processo de matrículas, preferencialmente

de forma conjunta com a rede estadual, para prever a necessidade de locais emergenciais para funcionamento de classes extras;

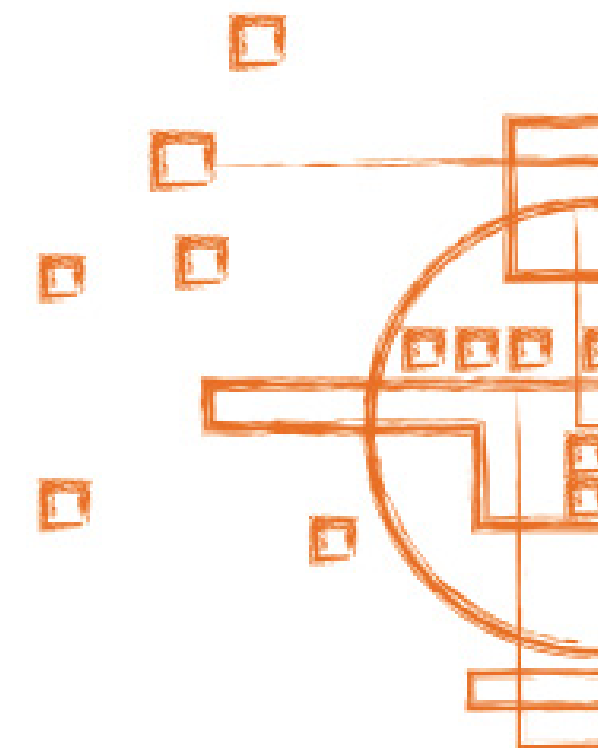
- A ampla divulgação das épocas de matrícula, usando todos os meios de comunicação disponíveis: rádio, TV, jornais, cartazes, alto-falantes, etc.;
- A participação da comunidade em uma campanha para colocar todas as crianças na escola, com visitas às famílias, se necessário.

b) Para a otimização do uso dos espaços disponíveis, providenciar:

- Levantamento das salas ociosas em escolas e em outros locais da Prefeitura para instalação de classes;
- Planejamento e flexibilização da rede física escolar, permitindo adequações, de forma a atender às mudanças que venham a ocorrer na demanda escolar;
- Agrupamento das classes de séries mais avançadas em polos, para liberar espaços para que as crianças menores possam estudar mais próximo de casa.

c) Para a criação de vagas, buscar se necessário:

- Cooperação e estabelecimento de alianças com empresas, organizações não governamentais, para identificar e adaptar espaços disponíveis na comunidade, para que possam funcionar adequadamente como salas de aula;
- Promoção de convênios com instituições locais para instalação de classes e escolas;
- Aquisição de salas pré-fabricadas;
- Construção de novas escolas, reforma e/ou ampliação das existentes.



Conversa com o Gestor:

Ao planejar a política educacional do Município, é importante organizar ações que garantam o atendimento das necessidades específicas:

- da população da zona rural e da zona urbana;
- de quem precise de ensino noturno;
- das pessoas com deficiência;
- de jovens e adultos analfabetos e dos que não completaram o Ensino Fundamental.

Formalização da matrícula

A matrícula é o ato que formaliza o vínculo entre o aluno e a escola e deve ser solicitada pelos pais ou responsáveis se os alunos forem crianças e adolescentes. No caso de jovens e adultos, o próprio interessado pode fazer a solicitação.

Conversa com o Gestor:

Os casos em que houver necessidade de equivalência, adaptação e aproveitamento de estudos serão encaminhados à direção da escola para análise da necessidade de reavaliação específica.

Se não houver vaga disponível na unidade escolar, o gestor da escola deverá encaminhar o interessado, pai ou responsável para outra unidade escolar do município.

Os critérios para concessão de matrículas são estabelecidos pela legislação local vigente.

Para se fazer a estimativa do número de matrículas, no fim de cada ano letivo, a escola realiza um levantamento do número de matriculados naquele ano e, com o estudo de dados demográficos e econômicos, faz a distribuição por série ou ano de curso. Também pode ser realizado um cadastramento prévio de intenção de matrícula por parte dos pais ou responsáveis.

Após aprovação das estimativas, o Órgão Gestor da Educação e os gestores das escolas providenciam ajustes/ampliações necessários para o atendimento da nova demanda com o auxílio da equipe pedagógica do Órgão Gestor da Educação.

Para dar início ao processo de matrícula, o gestor da escola divulga a data e os procedimentos necessários, com base no calendário escolar e na legislação vigente.

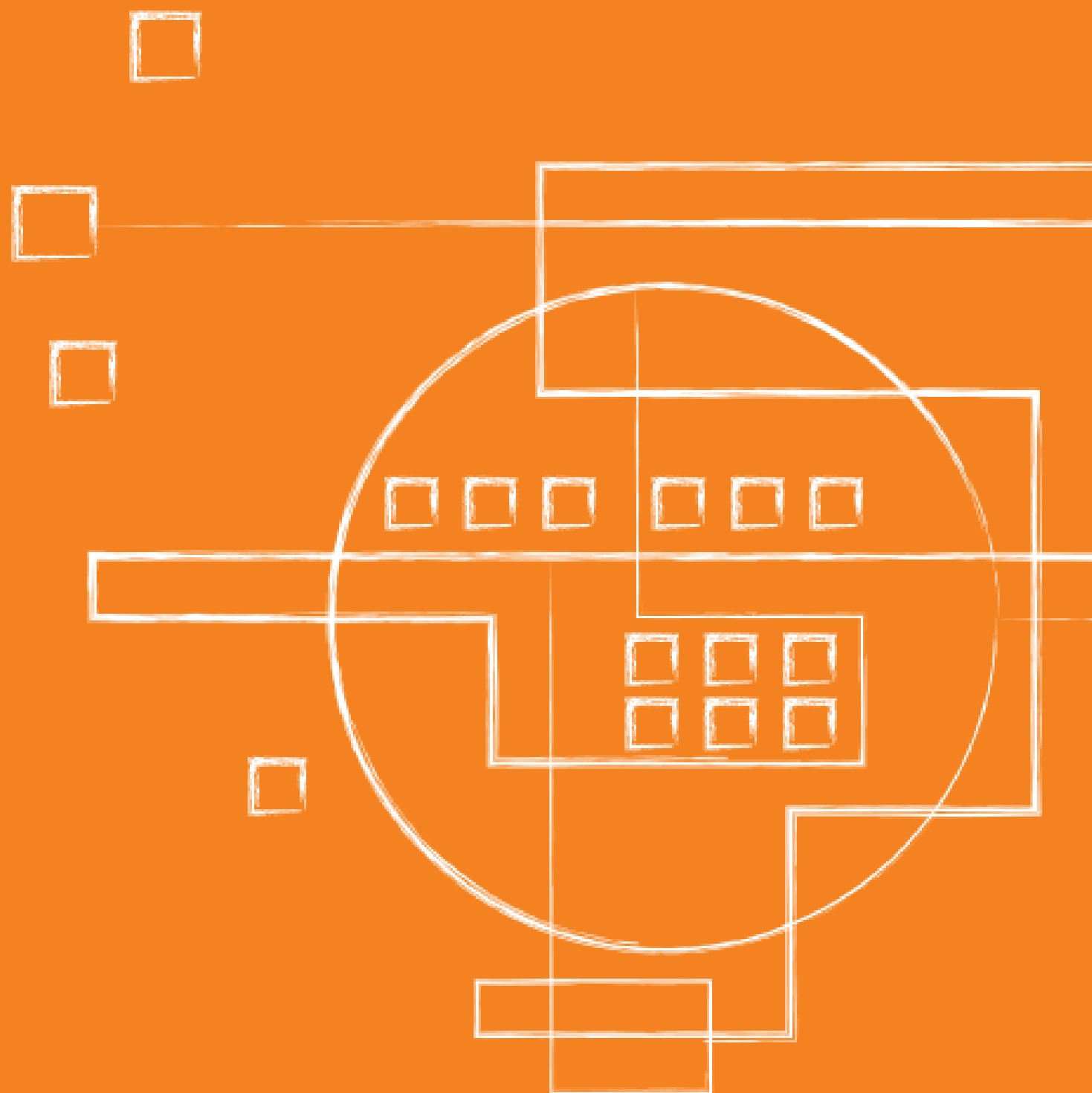
Durante o ato da matrícula, é importante a escola, por meio do profissional responsável:

- Ouvir as pretensões dos interessados, pais ou responsáveis no que diz respeito ao período de estudo;
- Verificar se a documentação apresentada é compatível com a exigida pela legislação;
- Preencher a ficha de matrícula escolar com os dados fornecidos pelo interessado, pai ou responsável e colher a assinatura;

- Organizar os documentos entregues pelo interessado, pai ou responsável e anexá-los à ficha de matrícula escolar;
- Encaminhar os documentos à gestão da escola para deferimento da matrícula;
- Entregar o Comprovante de Matrícula ao interessado, pai ou responsável após o deferimento;
- Compor a pasta do aluno com os documentos recebidos; caso já exista uma pasta, basta anexar os novos documentos;
- Atualizar a Relação de Matrículas Efetivadas e promover sua divulgação, afixando-a em local visível na escola.



*Gestão dos Suportes à Educação
Promover Matrícula dos Alunos*



2. Gerenciar transporte escolar

O direito ao transporte escolar, estabelecido na Constituição Federal (CF) de 1988 e tratado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, estabelece que é dever do Estado atender a todos os alunos que necessitarem de transporte escolar, para garantir o acesso à Educação.

Assim, o fornecimento de transporte escolar deve:

- Garantir à população da sede do município, da área rural ou ainda de regiões de difícil acesso condições de frequentar a escola por meio de: fornecimento de transporte escolar a alunos de acordo com a realidade local, providenciando a contratação de ônibus, peruas, e/ou barcos; formas alternativas de organização escolar, adequadas à realidade local como adoção de calendário específico; alternância de períodos de estudo; módulos de ensino com alternância de professores que passam a dar aulas em diferentes escolas e períodos, sem prejuízo da qualidade do trabalho educativo;
- Assegurar o atendimento apropriado a crianças e adolescentes com deficiência, mediante: a capacitação específica de funcionários que trabalhem nos veículos da frota escolar; parcerias com instituições especializadas, públicas ou privadas; o fornecimento de transporte acessível para viabilizar a ida dessas crianças à escola e ao atendimento especializado quando necessário.

Há duas maneiras diferentes de prestar o serviço de transporte:

- Com frota própria do município;
- Por meio da contratação dos serviços de empresa especializada.

Conversa com o Gestor:

Os municípios podem assumir com recursos estaduais a execução do Programa de Transporte Escolar, pois, como determina o artigo 4, inciso VIII, da LDB, é dever do Estado garantir o atendimento no Ensino Fundamental público por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde.

Conversa com o Gestor:

A oferta do transporte deve obedecer a critérios de eficiência e segurança e para tanto deve ser cuidadosamente planejada, e a qualidade dos serviços prestados deve ser constantemente supervisionada.

Para saber mais:

Existem alguns programas federais de apoio à Educação no que se refere ao transporte escolar. São eles:

Caminho da Escola – trata-se de uma linha de crédito especial para a aquisição, pelos Estados e municípios, de ônibus, miniônibus e micro-ônibus novos e de embarcações novas.

Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE) – é um programa que garante o acesso e a permanência nos estabelecimentos escolares dos alunos da Educação Básica e do Ensino Fundamental público, bem como da Educação Infantil e do Ensino Médio, residentes em áreas rurais. O programa oferece assistência financeira, em caráter suplementar, aos Estados, Distrito Federal e municípios.

Em ambos os casos, algumas providências precisam ser tomadas:

- Estabelecer requisitos de qualidade dos serviços;
- Definir mecanismos de acompanhamento dos serviços;
- Buscar fontes de financiamento para contratação ou aquisição, manutenção e operação das frotas do transporte escolar;
- Estabelecer normas de funcionamento do transporte; e
- Efetuar a contratação de empresa especializada ou adquirir/manter a frota.

O que precisa ser observado para o planejamento do transporte escolar no município:

- **No ato do planejamento** – o Órgão Gestor da Educação realiza estudo das novas necessidades de transporte escolar, com base nas demandas da sociedade e no Plano Municipal de Educação (PME), depois o submete à apreciação do Gestor da Educação e do gestor técnico da área de Transportes da Prefeitura. Nesse momento, são definidas as melhorias a serem implantadas.
- **No ato da matrícula** – pais ou responsáveis devem solicitar os serviços de transporte escolar, com:
 - Identificação do aluno;
 - Os dados para o transporte (local, horário, etc.); e
 - Documentação exigida pelas normas de transporte escolar do município.

Após a confecção dos mapas com todas as escolas identificadas,

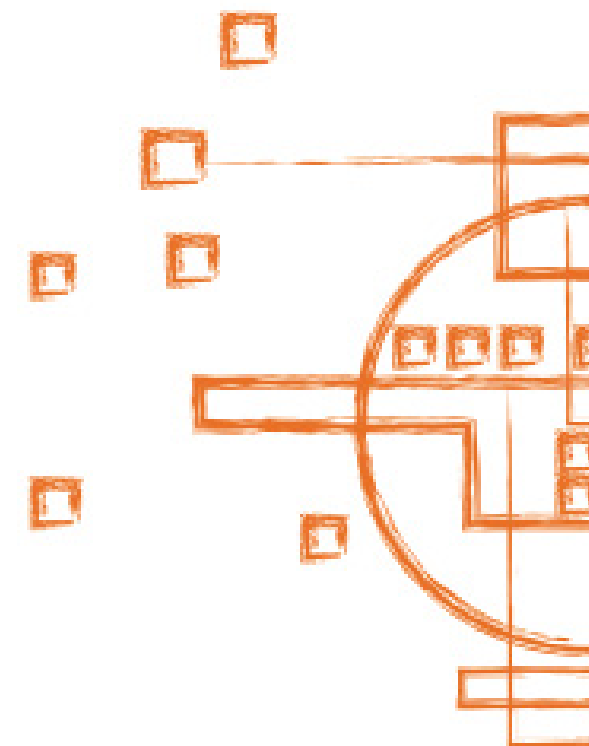
o responsável pelo transporte escolar e os motoristas definem os trajetos e as responsabilidades, dando origem ao Planejamento de Transporte Escolar.

É importante que esse planejamento defina com clareza o papel de cada um, bem como indique as providências para a garantia do serviço, pois muitos municípios apresentam frota mista, ou seja, parte dela é da Prefeitura e parte é terceirizada.

Durante a etapa de planejamento, as equipes técnicas e os Órgãos Gestores da Educação dos municípios participantes do Programa Melhoria apontaram diversas dificuldades para contratar empresas interessadas em administrar rotas com pouca demanda. Em alguns casos, as estradas se encontram em condições precárias e provocam muito desgaste aos veículos, desestimulando os empresários do setor, que muitas vezes não se interessam em oferecer o serviço. Em alguns municípios, apresentam-se questões referentes à quantidade de linhas e distância percorrida, como é o caso de Palmital, em que o transporte escolar é realizado por 38 linhas (próprias e terceirizadas) que percorrem diariamente 2.614 quilômetros e deslocam cerca de 1.800 alunos.

Outro fator levantado é a ocorrência de enchentes e outros problemas naturais que prejudicam ainda mais as estradas e que muitas vezes impedem a realização do transporte. Além disso, eventuais consertos demoram muito para ocorrer. Isso tem impacto direto no processo de ensino-aprendizagem, já que implica a impossibilidade de os alunos estarem em sala de aula.

Os municípios também discutiram o fechamento de algumas escolas rurais, o que aconteceu a partir da garantia da verba de transporte escolar – via repasse federal, portanto, além dos problemas relativos à qualidade e à ocorrência do transporte escolar. Esse fechamento de escolas foi acompanhado pela nucleação de escolas em áreas mais centrais do município, o que faz com que os alunos tenham de ir



da área rural para as escolas nucleadas – um evidente desafio. Uma discussão a partir desse modelo é que, em muitos casos, há ainda a descontextualização do currículo que pouco ou nada dialoga com a realidade e o cotidiano dos alunos da zona rural. Essa reflexão sobre o transporte escolar possibilitou a discussão a respeito da necessidade de aprimoramento do processo educativo.

Durante a vigência dos serviços de transporte escolar, são necessárias ações periódicas de acompanhamento e verificação da qualidade dos serviços prestados. Para isso, sugere-se:

- A realização de reuniões internas de avaliação, envolvendo o responsável pelo transporte escolar e os motoristas, para identificar as deficiências do serviço;
- A aplicação de pesquisa de satisfação com os pais ou responsáveis e, sempre que possível, com os usuários. A responsabilidade pela aplicação é do gestor da escola que deve encaminhar os resultados ao Órgão Gestor da Educação para compilação dos dados.

Os resultados apurados nessas ações servem de base para se conhecer as deficiências dos serviços prestados, propor melhorias ou a correção de rumos. Pode-se dizer que a implantação do processo de gestão do transporte escolar tornou possível pensar em estratégias para a melhoria do transporte escolar e incorporar uma lógica de avaliação do transporte escolar da rede como um todo.

Uma das iniciativas para o aprimoramento da rede de transporte escolar – que aconteceu nos últimos anos em diversos municípios – foi a organização da distribuição dos alunos nas escolas, utilizando o georeferenciamento, que direciona os alunos para escolas próximas de sua residência. Houve investimento para identificar os locais exclusivos para embarque e desembarque, com a pintura de faixas, garantindo mais segurança e agilidade no transporte.

Em Boa Ventura de São Roque, o Órgão Gestor da Educação iniciou a implantação de um programa, fornecido pela Secretaria Estadual de Educação do Paraná, que realiza o georeferenciamento dos endereços dos alunos por meio do código dos postes de iluminação impressos nas contas de luz, bem como aplicou uma pesquisa de satisfação do serviço de transporte escolar do município.

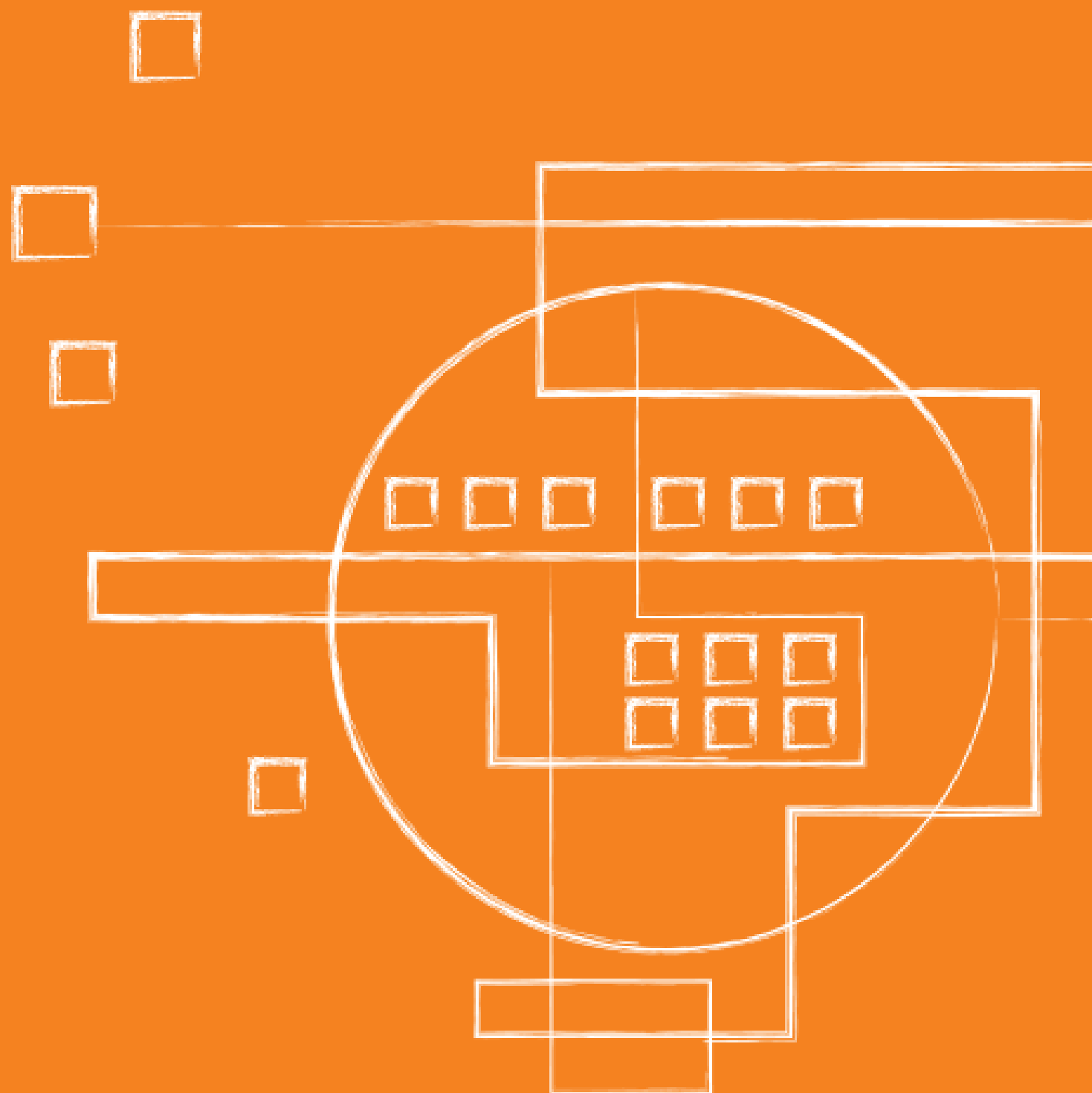
Essa complexidade de fatores requer cuidados articulados de outras instâncias do Poder Público além da Educação e da existência de programas de transferência de recursos de outros setores, principalmente no caso de municípios menores, com áreas rurais significativas e demanda de transporte de alunos. Deve-se ressaltar que essas medidas ainda prescindem de melhores definições quanto ao regime de colaboração, bem como sugerem a necessidade de maior articulação regional entre os municípios, para pensar inclusive em alternativas via **consórcios**.

Para saber mais:

Consórcios são parcerias para a realização de objetivos de interesse comum, formadas por dois ou mais entes da federação. Dentre as áreas de atuação destacam-se a promoção do desenvolvimento regional, tratamento do lixo, saúde, abastecimento, alimentação e transporte. Fonte: Supremo Tribunal Federal, www.stj.jus.br



*Gestão dos Suportes à Educação
Gerenciar Transporte Escolar*



3. Garantir merenda escolar

O direito à merenda, previsto na Constituição Federal, deve garantir o mínimo necessário para propiciar aos alunos uma alimentação saudável, adequada à faixa etária e a seus hábitos alimentares.

Para isso, a escola deve contar com um **cardápio** elaborado por um nutricionista que, anualmente, em conjunto com as merendeiras das escolas, analisa as necessidades de ajustes no cardápio e identifica possíveis impactos desses ajustes nos planos de compra e, quando necessário, adapta os pedidos já existentes.

Para saber mais:

A Resolução do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação nº 38/2009, em seu artigo 15, define: “Os **cardápios** da alimentação escolar deverão ser elaborados pelo nutricionista responsável, com utilização de gêneros alimentícios básicos, respeitando-se as referências nutricionais, os hábitos alimentares, a cultura alimentar da localidade, pautando-se na sustentabilidade e diversificação agrícola da região e na alimentação saudável e adequada.”

Conversa com o Gestor:

Na confecção do cardápio, é preciso considerar os tipos de alimentos regionais e sazonais, os hábitos alimentares locais, as necessidades nutricionais por faixa etária, as condições e as características da agricultura local e a legislação vigente.

Após a aprovação do cardápio, o nutricionista conduz sua implantação, promovendo o treinamento das merendeiras que podem realizar pequenos ajustes, de acordo com a necessidade, em função dos estoques e das entregas dos fornecedores locais. Sempre que essas mudanças forem significativas, é preciso pedir o parecer do nutricionista, que vai considerar a possibilidade de alteração do cardápio.

A comunidade deve participar do controle da distribuição da merenda escolar e para isso deve-se constituir o Conselho de Alimentação Escolar (CAE).

O CAE deve contar com representantes:

- Do Poder Executivo;
- Do Poder Legislativo;
- Dos professores, dos pais ou responsáveis dos alunos; e
- De outros segmentos da sociedade civil.

Atribuições básicas do CAE:

- Fiscalizar a aplicação de recursos federais do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE);
- Participar do processo de elaboração dos cardápios;
- Orientar as unidades escolares quanto às práticas de armazenamento de gêneros alimentícios, entre outras.

É preciso destacar que todo novo cardápio elaborado deve ser aprovado pelo CAE antes de sua implantação.

MERENDA BOA É MERENDA APROVADA POR TODOS!

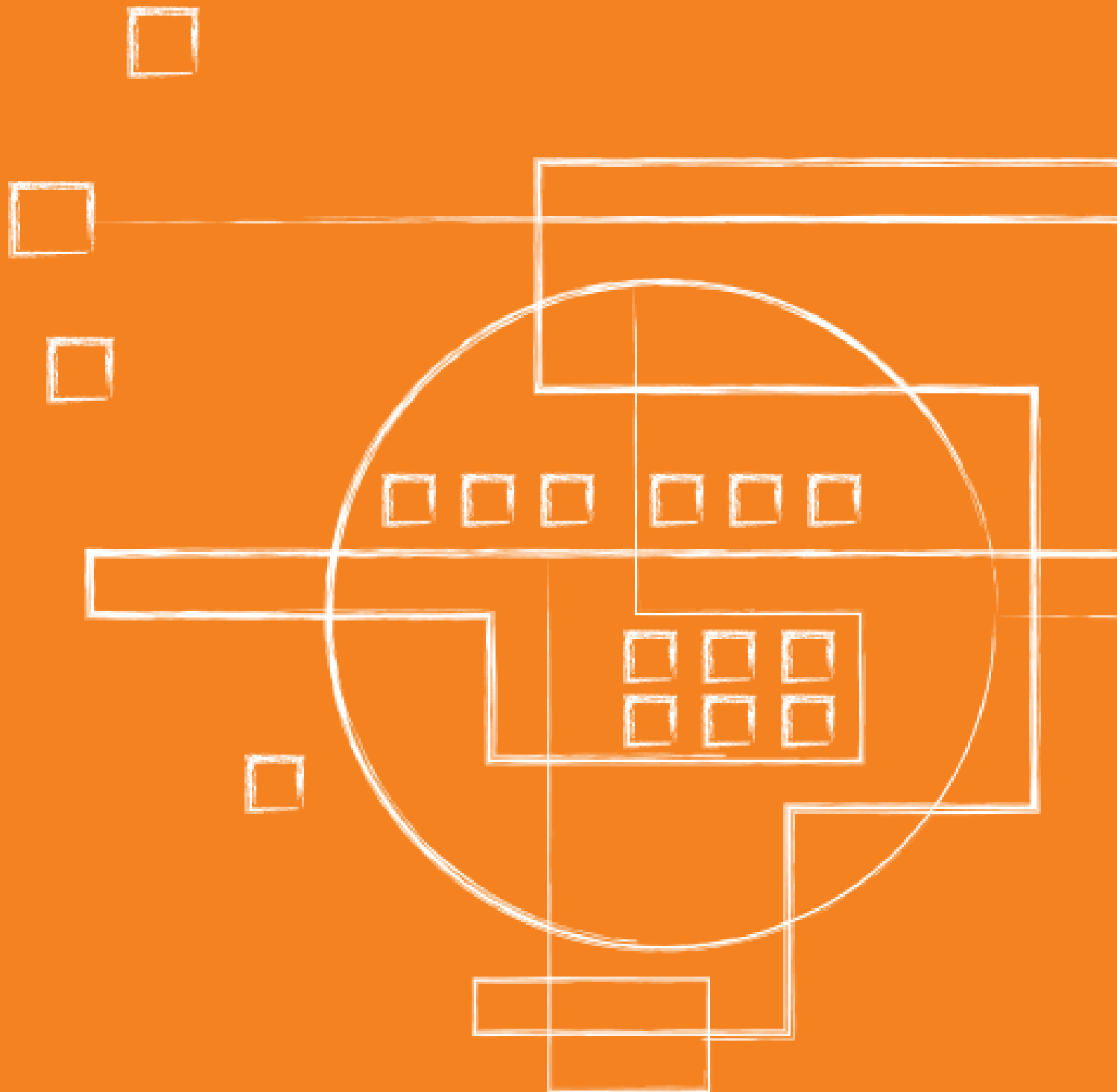
Como toda prestação de serviço, o fornecimento de merenda escolar deve ser acompanhado e sua qualidade deve ser medida, com a realização periódica de pesquisa de satisfação com os pais ou responsáveis e os alunos, sob a responsabilidade do gestor da escola e com a orientação do nutricionista.

Com base nos resultados dessas pesquisas, o nutricionista – juntamente com as merendeiras e o CAE – realiza uma análise aprofundada para aprimorar o cardápio vigente.

Conversa com o Gestor:

O PNAE garante, por meio da transferência de recursos financeiros, a alimentação escolar dos alunos da Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos) matriculados em escolas públicas e filantrópicas.

*Gestão dos Suportes à Educação
Gerenciar Merenda Escolar*



4. Gerenciar fornecimento de uniforme escolar

O fornecimento de uniforme escolar não é uma obrigatoriedade legal em todos os Estados e municípios e ocorre se houver lei que o determine e interesse da Prefeitura. Nesses casos, podem ser usados os procedimentos apresentados a seguir.

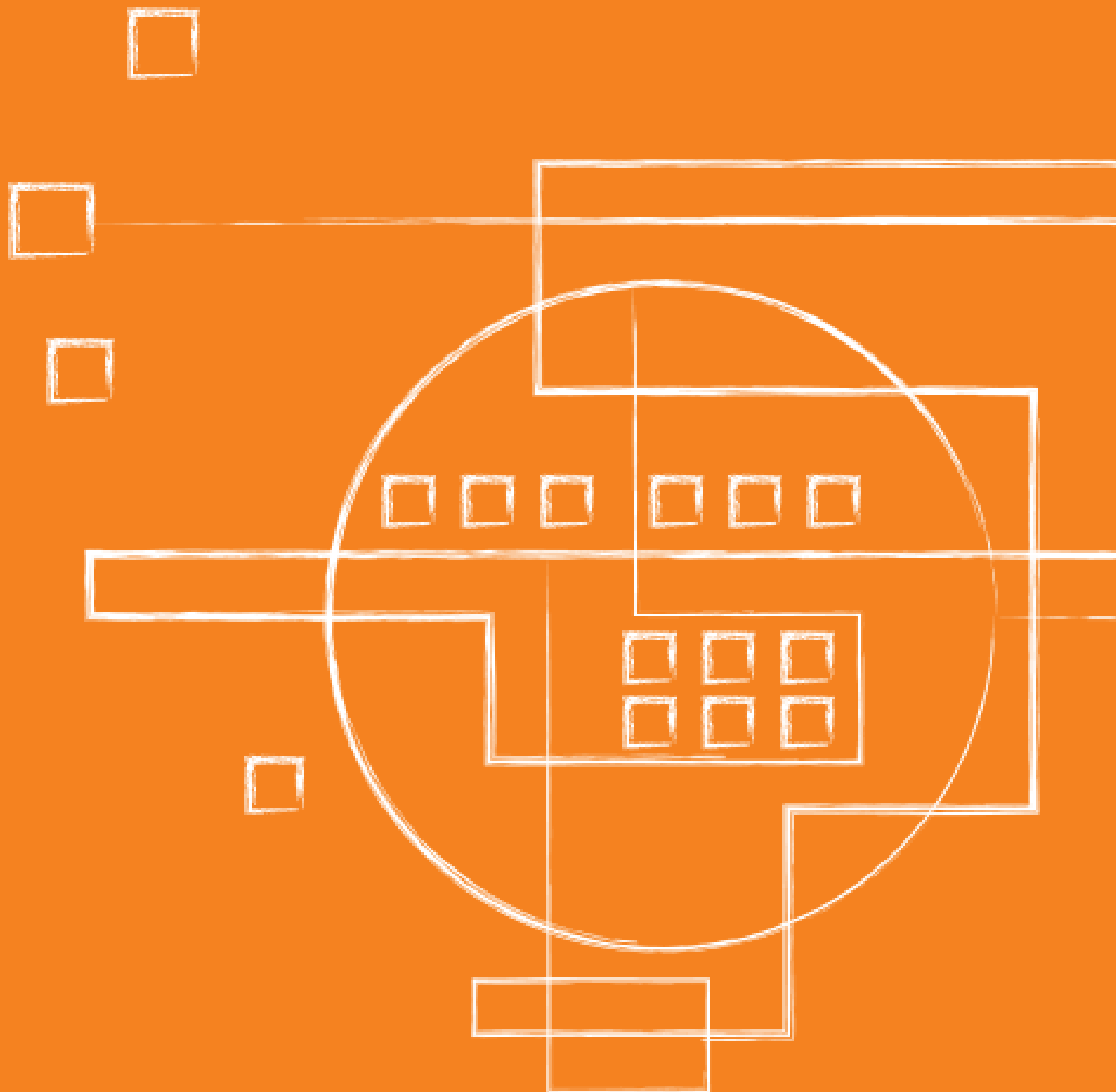
Em primeiro lugar, há a definição de um kit de peças do uniforme escolar, que deve ser analisado periodicamente, para identificar as adequações necessárias. O responsável por esse processo no Órgão Gestor da Educação discute as necessidades de melhoria e a viabilidade de implantação com o Gestor da Educação. Havendo alterações, o responsável informa às escolas a composição dos novos kits de uniforme escolar e a política de distribuição.

No ato da matrícula, os pais ou responsáveis deverão informar ao profissional responsável pela matrícula na escola:

- A identificação do aluno;
- O tamanho de roupa e calçado utilizado pelo aluno;
- O item do kit necessário (em caso de reposição de peças e de acordo com a política de distribuição de uniforme escolar).

Encerrado o período de matrícula, a escola consolida as informações, emite o Mapa de Distribuição de Uniforme da Escola, com estimativa dos custos, e solicita a compra de acordo com a rotina **Adquirir bens e contratar serviços**, da Gestão de Materiais e serviços, que será vista mais adiante. Após o recebimento dos kits, a escola comunica aos pais ou responsáveis a disponibilidade dos uniformes que são entregues mediante apresentação de documento do aluno e da assinatura dos pais ou responsáveis no Mapa de Distribuição de Uniforme da Escola, com a orientação quanto ao uso e a responsabilidade na conservação dos uniformes. Após as entregas, o Mapa deverá ser arquivado na unidade escolar.

Gestão dos Suportes à Educação
Gerenciar Fornecimento de Uniforme Escolar



5. Atribuir classes e aulas

Para saber mais:

No atual contexto educacional, os municípios crescem em importância e responsabilidade. Para cumprir sua função educacional, podem contar com a colaboração da União e dos Estados e, após a análise de suas condições administrativas, financeiras e sociais, devem optar pela forma que considerem mais adequada para a organização de seu ensino, como:

- Integração ao sistema estadual – integrando seus próprios órgãos de Educação e sua rede de ensino às políticas e aos planos nacionais e estaduais de Educação, com observação das normas gerais do sistema de ensino estadual;
- Composição de um sistema único com o Estado – organizando, mantendo e desenvolvendo os órgãos e as instituições de ensino em conjunto, por ambos os poderes; instituição de sistema próprio – organizando, mantendo e desenvolvendo os órgãos e as instituições educacionais do município, integrando-os às políticas e aos planos educacionais da União e dos Estados, podendo manter normas específicas de Educação para seu sistema.

Atribuir aulas e classes significa designar número de aulas, classes e horas-atividade aos docentes da rede municipal de ensino para compor a jornada de trabalho do professor. O processo referente à atribuição de classes se relaciona com o Ensino Fundamental I, que está presente em maior número no ensino municipalizado. Já no Ensino Fundamental II, a distribuição se dá por meio de disciplinas e aulas.

Para isso, é importante a distribuição das responsabilidades pela execução das tarefas de atribuição de classes e aulas, que podem ser diferentes, de acordo com o modelo de gestão da Educação adotado pelo município:

- Para os integrados à rede estadual de Educação – parte das tarefas é realizada nos órgãos regionais de Educação das Secretarias Estaduais;
- Para os que possuem sistemas próprios de Educação – as tarefas são realizadas pelo Órgão Gestor da Educação e pelas unidades escolares.

Para iniciar a atribuição de classes e aulas, no fim de cada ano letivo, o setor responsável pela área de Gestão de Pessoas do Órgão Gestor da Educação deve preparar os critérios para as listagens de classificação dos professores. Esses critérios devem ser apresentados em editais e levando em conta ao Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Magistério ou em outra legislação em vigor, bem como todas as etapas da seleção, classificação, recursos e classificação final. O Gestor da Educação ou o chefe do Órgão Regional de Educação estabelece o cronograma de todas as ações relacionadas à atribuição de classes e aulas, com base no calendário escolar.

O cronograma e a listagem de classificação devem ser publicados, e o responsável pela área de Gestão de Pessoas ou o documentador escolar do Órgão Regional de Educação deve acompanhar o prazo para apresentação de recursos.

Conforme o cronograma estabelecido, sob coordenação do gestor da escola ou do responsável pelo Órgão Regional de Educação, são realizadas as sessões de atribuição de classes e aulas, respeitando-se:

- As listas de classificação dos professores;
- A carga horária disponível na escola;
- Os níveis e as modalidades de ensino disponíveis na unidade escolar;
- O número de turmas;
- A Matriz Curricular;
- O Projeto Político-Pedagógico da escola.

Se houver classes e aulas na escola de lotação, o professor deve, obrigatoriamente, assumi-las, de modo que complete sua jornada de trabalho. Se as aulas disponíveis em sua disciplina não forem suficientes, a jornada deve ser complementada com:

- Aulas de outros anos/disciplinas disponíveis na sua unidade de lotação;
- Aulas de seu ano/disciplinas disponíveis em outra escola;
- Aulas de outros anos/disciplinas disponíveis em outra escola;
- A atribuição de aulas extraordinárias ou ampliação da jornada do professor lotado na unidade escolar;
- A atribuição de aulas extraordinárias ou ampliação da jornada do professor em outra unidade escolar;
- A atribuição de horas-atividade na unidade escolar de lotação.

Conversa com o Gestor:

O julgamento dos recursos interpostos é feito pelo gestor da Educação ou pelo chefe do órgão regional estadual. Caso sejam procedentes, devem ser feitos os devidos ajustes e realizada nova publicação.

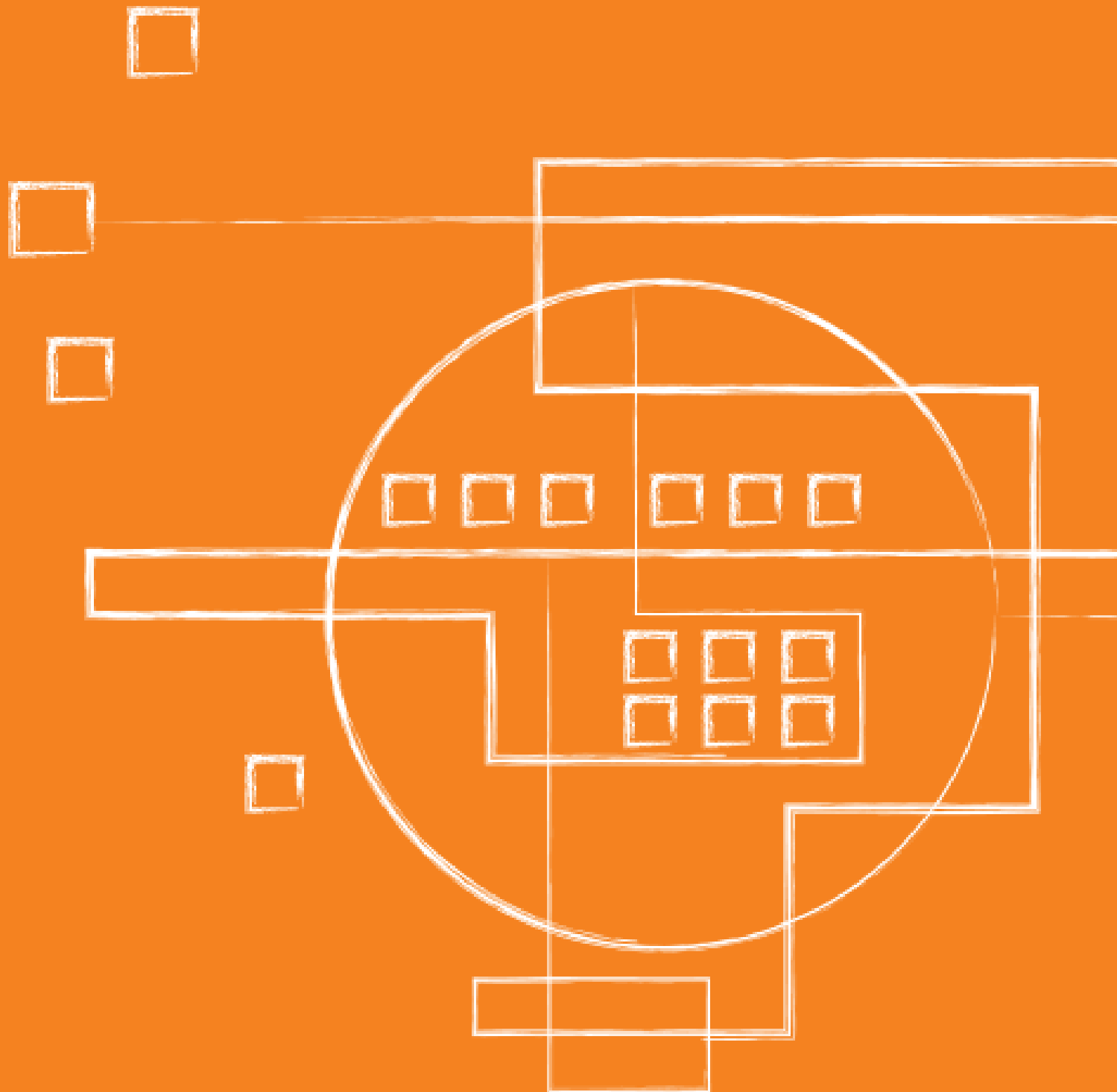


A atribuição de aulas extraordinárias ou a ampliação da jornada do professor também pode ocorrer quando o número total de aulas necessárias para o cumprimento da Matriz Curricular da escola for superior à jornada de trabalho dos professores lotados na instituição e dos excedentes de outras unidades escolares.

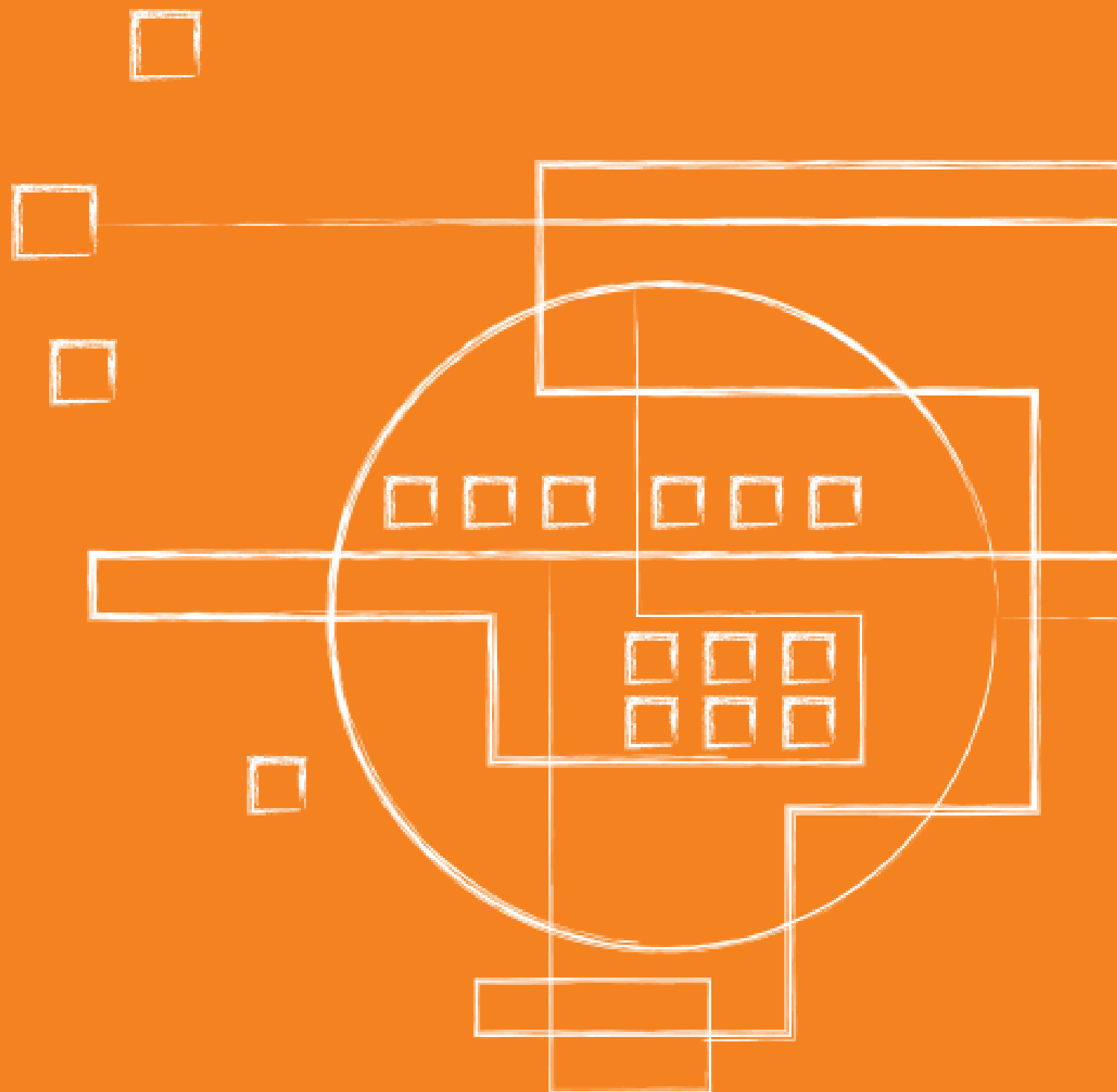
Finalizada a etapa de atribuição, as atas são encaminhadas ao Órgão Gestor da Educação ou ao Órgão Regional de Educação, devendo ser consolidadas as informações para publicação do Mapa de Atribuição do Município. Caso seja interposto recurso dentro do prazo estabelecido pela legislação vigente, será dado procedimento ao seu julgamento e publicado o resultado da análise. Se houver recurso procedente, a atribuição deverá ser revista.



*Gestão dos Suportes à Educação
Atribuir Classes e Aulas*



*Gestão dos Suportes à Educação
Atribuir Classes e Aulas*



Referências legais:

- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB
- Estatuto da Criança e do Adolescente
- Plano Nacional de Educação
- Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar – PNATE
- Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>
- Programa Caminho da Escola
Disponível em: <http://www.fnde.gov.br>
- Plano Estadual de Educação, quando houver, disponível na Secretaria Estadual de Educação
- Plano Municipal de Educação, quando houver, disponível no Órgão Gestor de Educação do município

B. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

O planejamento e o controle orçamentário público garantem que todas as ações do governo atendam às necessidades da sociedade. Para isso, um plano orçamentário deve prever todas as receitas e as despesas de forma que o governo possa, então, exercer adequadamente o seu papel. Lembramos também que a despesa pode ser de custeio e de investimento. No caso do orçamento da política de Educação, devemos baseá-lo nas ações e metas previstas no Plano Municipal de Educação. São elas:

- **Despesas de custeio** – são despesas contínuas, que se destinam à manutenção dos serviços de Educação já existentes. Por exemplo: pagamento de pessoal, compra de material de consumo, pagamento de serviços terceirizados, realização de manutenções, entre outras; e
- **Despesas de investimento** – são despesas para a expansão ou melhoria dos serviços prestados. Por exemplo: construção de escolas, aquisição de veículo ou de material permanente, contratação de consultoria para trabalho específico de desenvolvimento institucional, etc.

O **Fundeb** (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação) está em vigor desde 2007. Seus recursos destinam-se ao financiamento de ações de manutenção e desenvolvimento da Educação Básica pública, independentemente da modalidade em que o ensino é oferecido (regular, especial ou de jovens e adultos), da sua duração (Ensino Fundamental de oito ou de nove anos), da idade dos alunos (crianças, jovens ou adultos), do turno de atendimento (matutino e/ou vespertino ou noturno) e da localização da escola (zona urbana, zona rural, área indígena ou quilombola), levando-se em consideração os respectivos âmbitos de atuação prioritária (art. 211 da Constituição Federal), que delimita a atuação dos Estados e municípios em relação à Educação Básica.

O Órgão Gestor da Educação dos municípios de pequeno porte e até mesmo dos de médio porte em geral realiza somente o planejamento

**Para saber mais:**

Os **recursos do Fundeb** devem ser utilizados na Educação Infantil e no Ensino Fundamental e os dos Estados no Ensino Fundamental e no Ensino Médio, sendo:

- O mínimo de 60% na remuneração dos profissionais do Magistério da Educação Básica pública;
- O restante dos recursos (40%) em outras despesas de manutenção e desenvolvimento da Educação Básica pública.

orçamentário, cabendo a outras Secretarias ou à administração: executar o orçamento, efetuar pagamentos e realizar a contabilidade.

Vejamos, agora, qual a sequência de atividades necessárias para realizar o planejamento orçamentário da Educação municipal.

1. Realizar planejamento orçamentário

Esta rotina envolve as tarefas de planejamento dos investimentos com Educação para o município, que contemple as políticas públicas municipais de Educação para garantir o atendimento das necessidades da população.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, são três os instrumentos que devem ser utilizados no planejamento da administração pública brasileira:

- O Plano Plurianual (**PPA**);
- A Lei de Diretrizes Orçamentárias (**LDO**);
- A Lei de Orçamento Anual (**LOA**).

Por sua vez, a Lei de Responsabilidade Fiscal (**LRF**) de 2000 reforça o relacionamento entre os três instrumentos.

As Prefeituras têm um órgão responsável pela gestão orçamentária e financeira. Caso não exista esse órgão, cabe ao Prefeito formar e nomear, oficialmente, um grupo para coordenar os trabalhos de elaboração do PPA, cuja função é definir os ciclos de planejamento, organizar os trabalhos, estabelecer o contato com os demais envolvidos, informar quais atividades e em que prazos devem ser realizadas, orientando todos os setores da Prefeitura para realizar suas previsões orçamentárias. É desejável que haja a participação popular na construção desse Plano. Em alguns municípios, isso ocorre por meio do **Orçamento Participativo**.

Para saber mais:

- O **PPA** é um instrumento de planejamento que contempla as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública (federal, estadual ou municipal) para um período de quatro anos.
- A **LDO** compreende as metas e as prioridades para o exercício financeiro subsequente (para o período de um ano).
- A **LOA** garante a distribuição/alocação dos recursos necessários para cada ação constante na LDO (para o período de um ano).
- A **LRF** reforça o relacionamento entre os três instrumentos e sua gestão (permeia todo o processo orçamentário).

Para saber mais:

O **Orçamento Participativo** é um dispositivo governamental que permite a participação popular nas discussões e decisões sobre os orçamentos públicos, geralmente os de investimentos de Prefeituras. A participação da comunidade ocorre em assembleias e são periódicas, com etapas de negociação direta com o governo.

Conversa com o Gestor:

Se o Orçamento Participativo já for a realidade do seu município, a prática da consulta popular deverá ser organizada e comunicada aos demais órgãos da Prefeitura; se ainda não for, estude essa possibilidade, pois esse é um importante instrumento da democracia participativa.

Deve-se levar em conta que, para se construir a **base estratégica** da proposta orçamentária referente à Educação no município, é preciso considerar:

- As diretrizes e os macro-objetivos da administração municipal;
- As ações em andamento no município; e
- O Plano Municipal de Educação vigente.

Ao receber as orientações para elaboração do PPA, o Gestor da Educação solicita aos representantes das unidades organizacionais e aos gestores das escolas uma avaliação da situação atual e das perspectivas para a Educação no município, tendo sempre como eixo norteador o Plano Municipal de Educação. É importante que essa avaliação seja realizada depois de uma rodada de reuniões e é desejável que sejam reservados momentos específicos para se consultar os representantes da sociedade.

No momento da consolidação dos dados obtidos nas reuniões, é preciso observar:

- Os recursos disponíveis;
- A avaliação de restrições legais ao planejamento orçamentário; e
- A avaliação da situação atual da Educação no município e suas perspectivas.

O passo seguinte é a definição dos programas e das ações que irão atender às problemáticas identificadas.

Ao finalizar a elaboração da proposta orçamentária da Educação, o responsável pela área administrativa e orçamentária do Órgão Gestor da Educação submete essa proposta à avaliação do Gestor da Educação.

Depois de fechada a proposta orçamentária da Educação, o Órgão Gestor da Educação inicia a fase de negociação junto ao órgão responsável pelo orçamento na Prefeitura e com o Prefeito.

Para saber mais:

A **base estratégica** contempla as orientações do governo relacionadas à Educação.

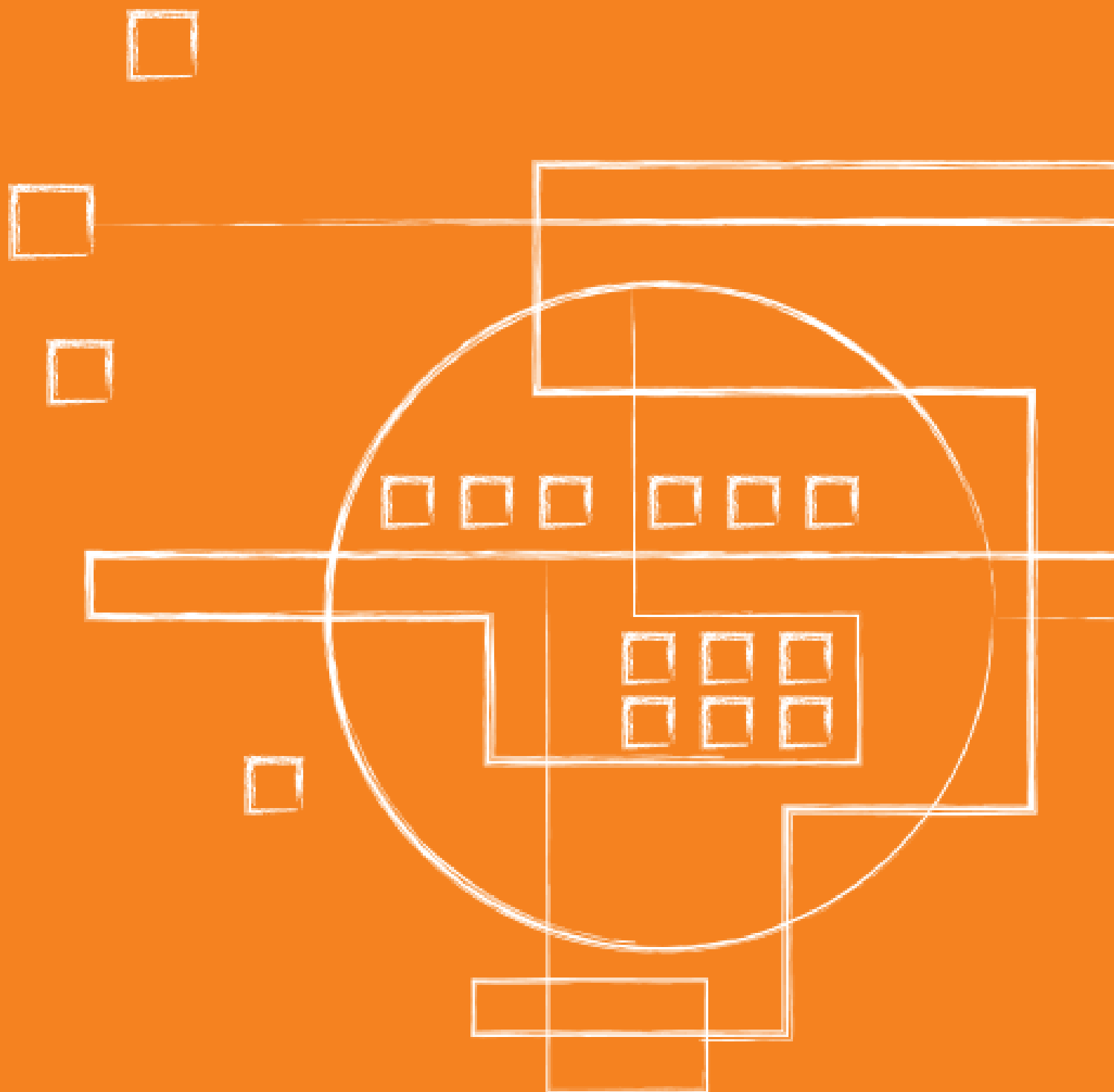
Conversa com o Gestor:

O planejamento orçamentário deve ser realizado em cada um dos setores da Prefeitura – por meio dos Programas Setoriais da Proposta Orçamentária – e configura o que chamamos de identificação.

Para saber mais:

A composição da proposta orçamentária do município e a condução de aprovação das leis junto ao Legislativo municipal são de responsabilidade do órgão que cuida do orçamento na Prefeitura.

Gestão Orçamentária e Financeira
Realizar Planejamento Orçamentário



REFERÊNCIAS LEGAIS

- Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, Lei de Elaboração e Controle do Orçamento
 - Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, Lei de Responsabilidade Fiscal
- Disponíveis em: <http://www.planalto.gov.br>

C. GESTÃO DE MATERIAIS E SERVIÇOS

A Gestão de Materiais e Serviços deve garantir o atendimento contínuo das demandas, que permitem a realização e a continuidade das atividades do Órgão Gestor da Educação e da sua rede e o cuidado com o patrimônio público municipal.

Para tanto, é imprescindível que o planejamento inclua os processos referentes à:

- Aquisição de bens;
- Contratação de serviços;
- Administração do patrimônio e os contratos;
- Administração do controle e a distribuição dos bens.

Vamos ver a seguir o passo a passo das rotinas envolvidas na Gestão de Materiais e Serviços.

1. Planejar aquisição de bens e contratação de serviços

O planejamento dessa rotina tem por objetivo criar condições para realizar as aquisições e contratações mais adequadas para o desenvolvimento do processo educativo, propiciando melhorias no processo de ensino e aprendizagem.

A rotina envolve as tarefas de:

- Identificação das necessidades, considerando as pedagógicas e as relativas ao funcionamento dos órgãos;
- Consolidação das necessidades levantadas;
- Consolidação de materiais e equipamentos;
- Consolidação de serviços para a rede e/ou sistema de ensino municipal (escolas e Secretaria).

Para o planejamento da aquisição dos materiais necessários – especialmente os relacionados às ações educativas –, é preciso consultar o Projeto Político-Pedagógico das escolas e as ações previstas para o ano.

a) Base para o planejamento

No planejamento para contratação de serviços e aquisição de bens, adotam-se como referência os objetivos, as ações e as metas estabelecidos nos Planos de Educação, na SME e no Projeto Político-Pedagógico das escolas.

b) Momento para o planejamento

O planejamento deve ser feito durante a realização dos estudos das Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Orçamentária Anual (LOA) do município. Essas duas leis têm periodicidade anual e apresentam a definição de objetivos, metas e prioridades além do detalhamento das receitas e despesas para o ano seguinte.

c) Função do planejamento

Garantir a disponibilidade futura do que for necessário é o papel do planejamento. Assim, ao realizar o levantamento, os responsáveis devem prever os tipos de materiais/serviços, quantidades, bem como os valores estimados dos mesmos.

Conversa com o Gestor:

É importante lembrar que há legislações específicas, estaduais e municipais, que precisam ser consideradas no momento de planejar, comprar, contratar e distribuir os materiais e serviços, assim como zelar por eles.

Conversa com o Gestor:

Sempre haverá necessidades não planejadas. Essas deverão ser consideradas exceções e tratadas individualmente, conforme será descrito na rotina **Adquirir bens e contratar serviços**, que será vista mais adiante.

Conversa com o Gestor:

As solicitações podem ser feitas por meio de Ofício, mensagem eletrônica ou telefone, dependendo das condições e/ou dificuldades de comunicação local.

Para o planejamento, o Órgão Gestor da Educação deve solicitar a previsão de despesas, com prazo para devolução, dos materiais, inclusive os pedagógicos, e dos serviços para todas as unidades da rede escolar, por meio da descrição dessas necessidades.

Para o levantamento das necessidades, devem ser consideradas informações sobre:

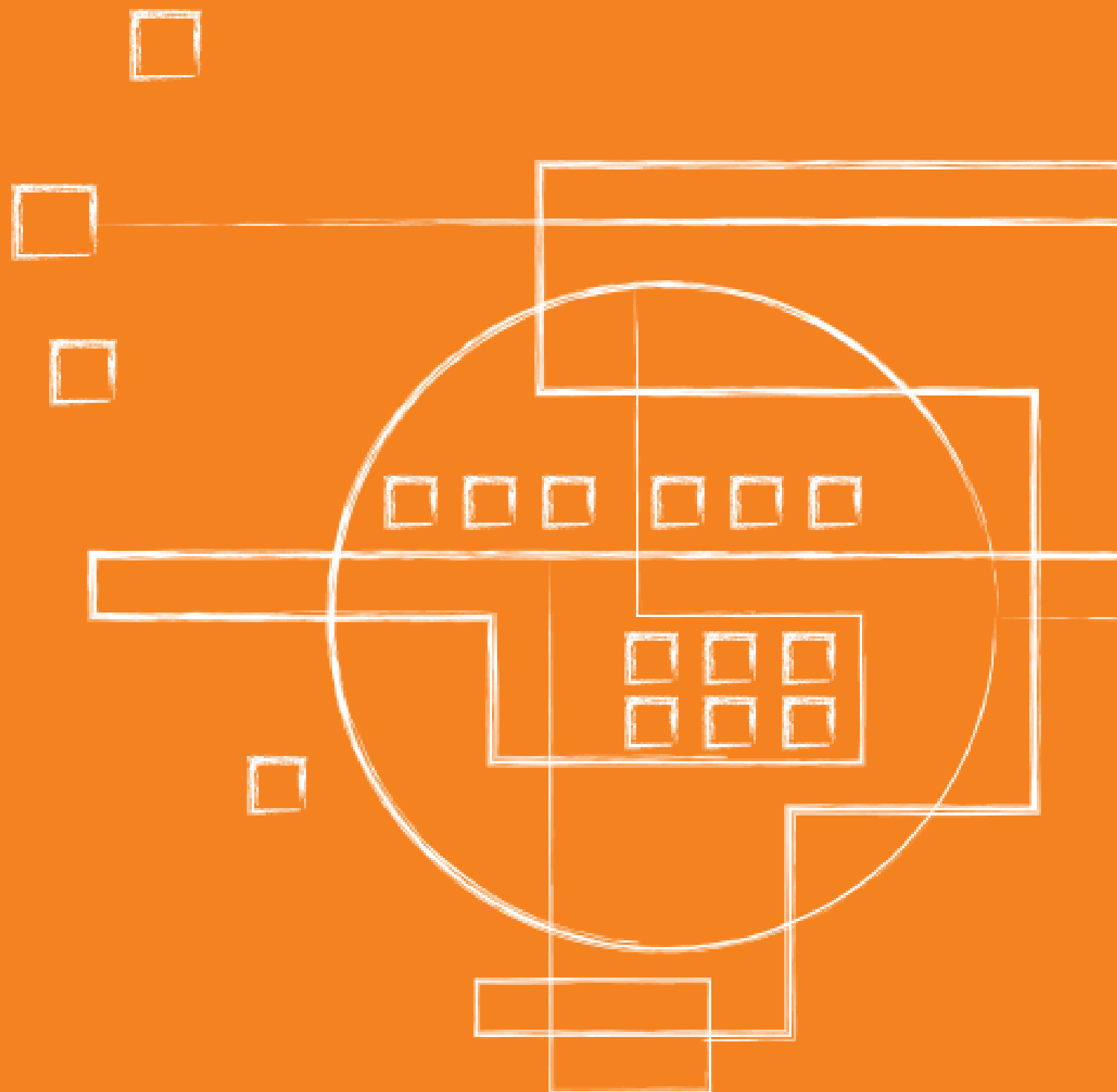
- As realizações dos anos anteriores (o que foi utilizado de material de consumo, pedagógico e de serviços);
- As novas necessidades em função da obsolescência de equipamentos, ou da ampliação de oferta ou de novos projetos educativos previstos;
- As necessidades relativas a materiais de consumo e de natureza permanente para as atividades administrativas e pedagógicas do Órgão Gestor da Educação e das escolas, além da alimentação dos alunos e dos serviços de prestação continuada, executados nas escolas ou no Órgão Gestor da Educação.

Ao receber os levantamentos individuais das escolas, o responsável pela área administrativa orçamentária juntamente com o Órgão Gestor da Educação devem consolidar os dados recebidos e analisá-los, considerando também as diretrizes previstas no Plano Municipal de Educação sobre o período do orçamento e/ou projetos que façam essa referência.

As informações consolidadas são encaminhadas por meio de ofício ao órgão da Prefeitura responsável pelo orçamento municipal e ao Órgão Gestor da Educação para orientar as compras e contratações.



Gestão de Materiais e Serviços
Planejar Aquisição de Bens e Contratação de Serviços



2. Adquirir bens e contratar serviços

Para saber mais:

O **Fundo Rotativo** serve para realizar compras diretas, ou seja, aquelas que não exigem procedimento licitatório, estando limitadas ao valor máximo de R\$ 8.000,00 (oito mil reais), conforme estabelecido na lei vigente.

Conversa com o Gestor:

Lembre-se de que o processo de licitação às vezes é demorado e, por isso, é importante identificar o tempo total necessário para ter o bem ou o serviço desejado. Ou seja, peça com antecedência! Para isso serve o planejamento.

Conversa com o Gestor:

A solicitação de compras ou contratações deve ser feita por meio de ofício e precisa conter a especificação cuidadosa dos materiais ou serviços, as quantidades, as datas, os locais de entregas e as previsões de valores.

Conversa com o Gestor:

Para realizar compras/contratações pelo Fundo Rotativo, as escolas devem estar amparadas pelo plano de aplicação do mesmo. Lembre-se de que o plano deve ser anteriormente elaborado pela direção da unidade escolar, em conjunto com a Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF).

Após o planejamento é preciso organizar as solicitações de compras de materiais e equipamentos e a contratação de serviços, o que deve ser feito por licitação, para a rede de ensino municipal no momento adequado.

Além do processo licitatório habitual, previsto na legislação, existe outra forma de contratação nas escolas. Algumas compras podem ser feitas com recursos do **Fundo Rotativo**.

a) Adquirir e contratar de acordo com o que foi anteriormente planejado

Com base no planejamento anual de necessidades, o responsável pelas aquisições e contratações do Órgão Gestor da Educação deve preparar a solicitação e submetê-la ao gestor para análise e assinatura.

Aprovada a solicitação, o ofício é encaminhado ao órgão da Prefeitura responsável pela execução do processo licitatório, respeitando-se as formalidades do município.

b) Adquirindo bens e contratando serviços excepcionais

Durante o ano, podem surgir necessidades que não tenham sido previstas (bens ou serviços) nas escolas. Nesses casos, é preciso verificar se tais compras/contratações podem ser feitas pelo Fundo Rotativo ou se devem seguir o processo normal de licitação.

É bom lembrar que, se a compra ou a contratação excepcional for originada no Órgão Gestor da Educação, o Fundo Rotativo não poderá ser utilizado. Nesse caso, elas serão necessariamente realizadas por processo licitatório e, portanto, devem seguir o processo normal das ações planejadas.

Se for comprar pelo Fundo Rotativo, o gestor da escola deve solicitar três orçamentos a fornecedores locais.

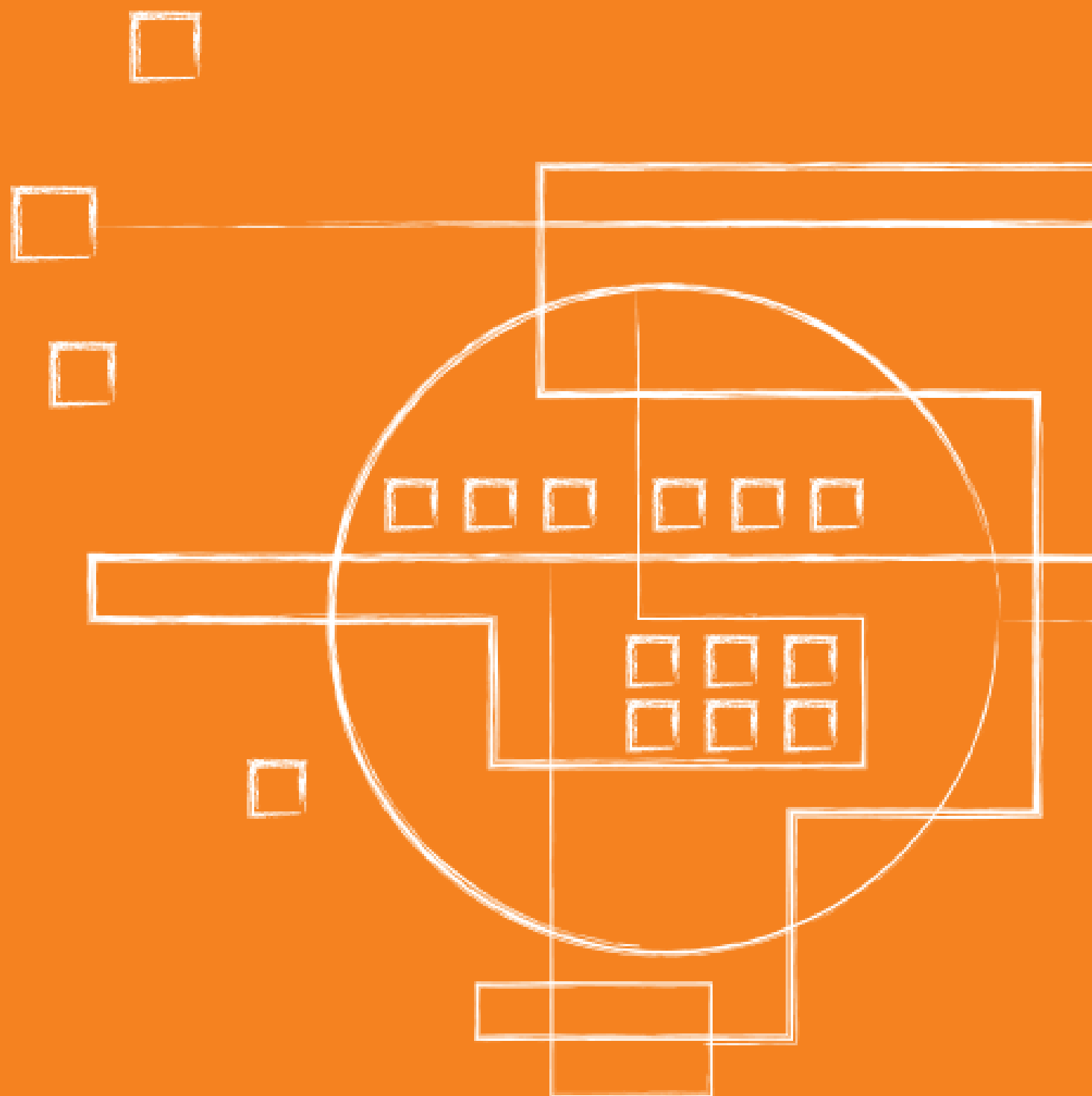
Recebidos os orçamentos, o gestor da escola deve escolher o mais econômico, se tal for adequado às necessidades educativas da escola, e solicitar a entrega do material adquirido ou o recebimento do serviço contratado por meio de pedido formal ao fornecedor.

Conversa com o Gestor:

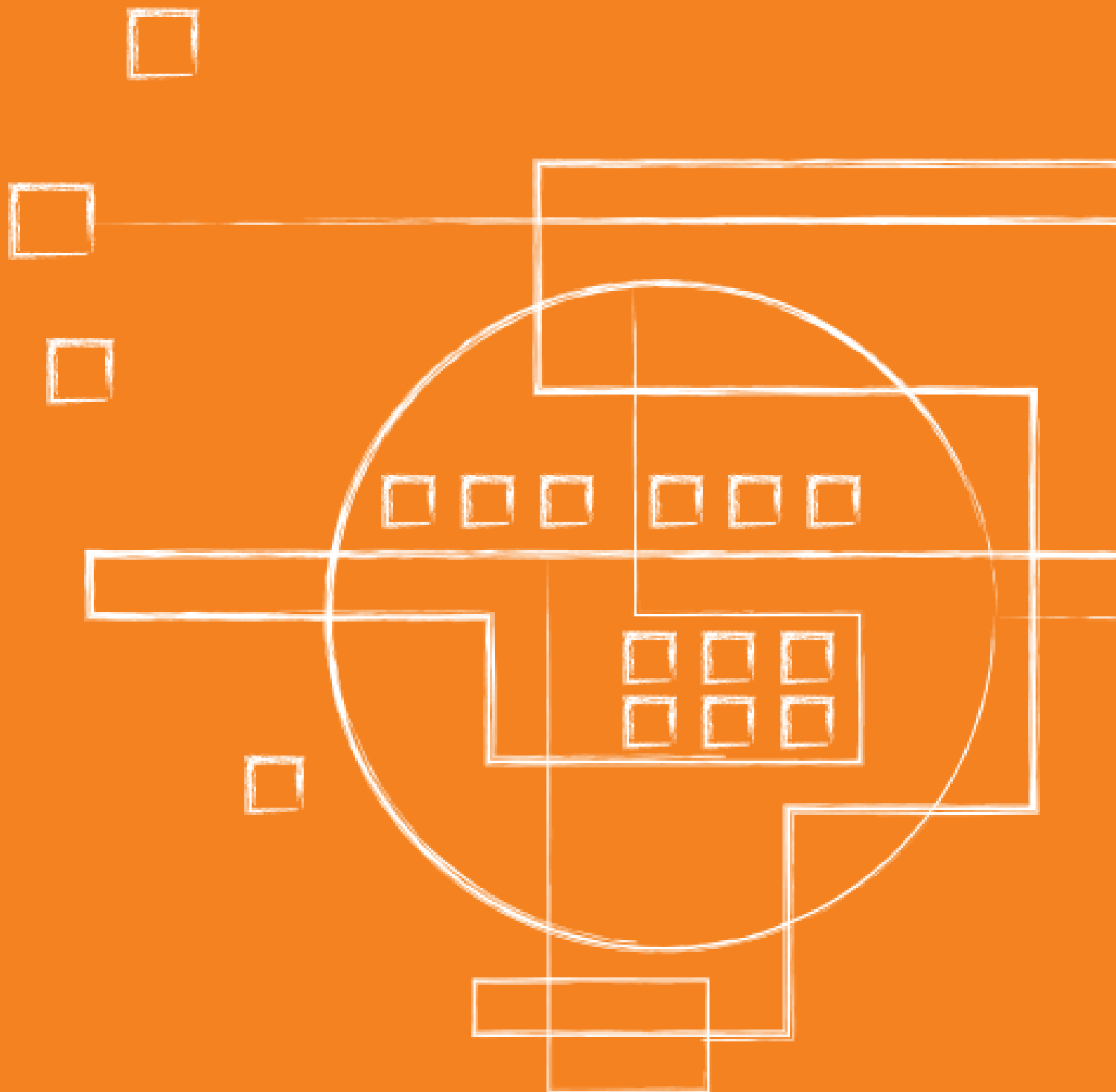
Os orçamentos, quando fornecidos por empresa, deverão ser emitidos formalmente em papel timbrado com número e/ou carimbo do CNPJ para compor o processo da despesa.



*Gestão de Materiais e Serviços
Adquirir Bens e Contratar Serviços*



*Gestão de Materiais e Serviços
Adquirir Bens e Contratar Serviços*



3. Gerir contratações de prestação de serviços

A gestão das contratações cuida das tarefas de controle dos contratos de prestação de serviços e inclui o acompanhamento e a certificação de que os fornecedores estão realizando os trabalhos dentro dos padrões de qualidade estabelecidos em contrato.

Para as unidades escolares e o Órgão Gestor de Educação, essa rotina é muito importante, pois possibilita a verificação do serviço realizado e se o fornecedor está trabalhando de acordo com as especificações, os prazos e as condições estabelecidas no momento da contratação.

a) Controlando os serviços contratados por licitação

Nas contratações de serviços por meio de licitação, é importante a designação formal de um gestor para o contrato em questão. Essa designação deve ser realizada pelo Órgão Gestor da Educação com garantia de publicidade do ato.

RESPONSABILIDADE DO GESTOR DO CONTRATO

O gestor do contrato deve realizar o acompanhamento da prestação do serviço para garantir o fiel cumprimento do combinado, passando a ser o responsável pela avaliação técnica do trabalho em execução.

Quando o serviço começa a ser prestado, o gestor do contrato acompanha regularmente o trabalho e recebe, de acordo com o estabelecido:

- Os relatórios de serviços (documentos de acompanhamento da realização dos serviços contratados, produtos intermediários, produtos finais, etc.);
- As Notas Fiscais para pagamento;

- Os comprovantes de regularidade fiscal exigidos da contratada de acordo com o tipo de contrato.

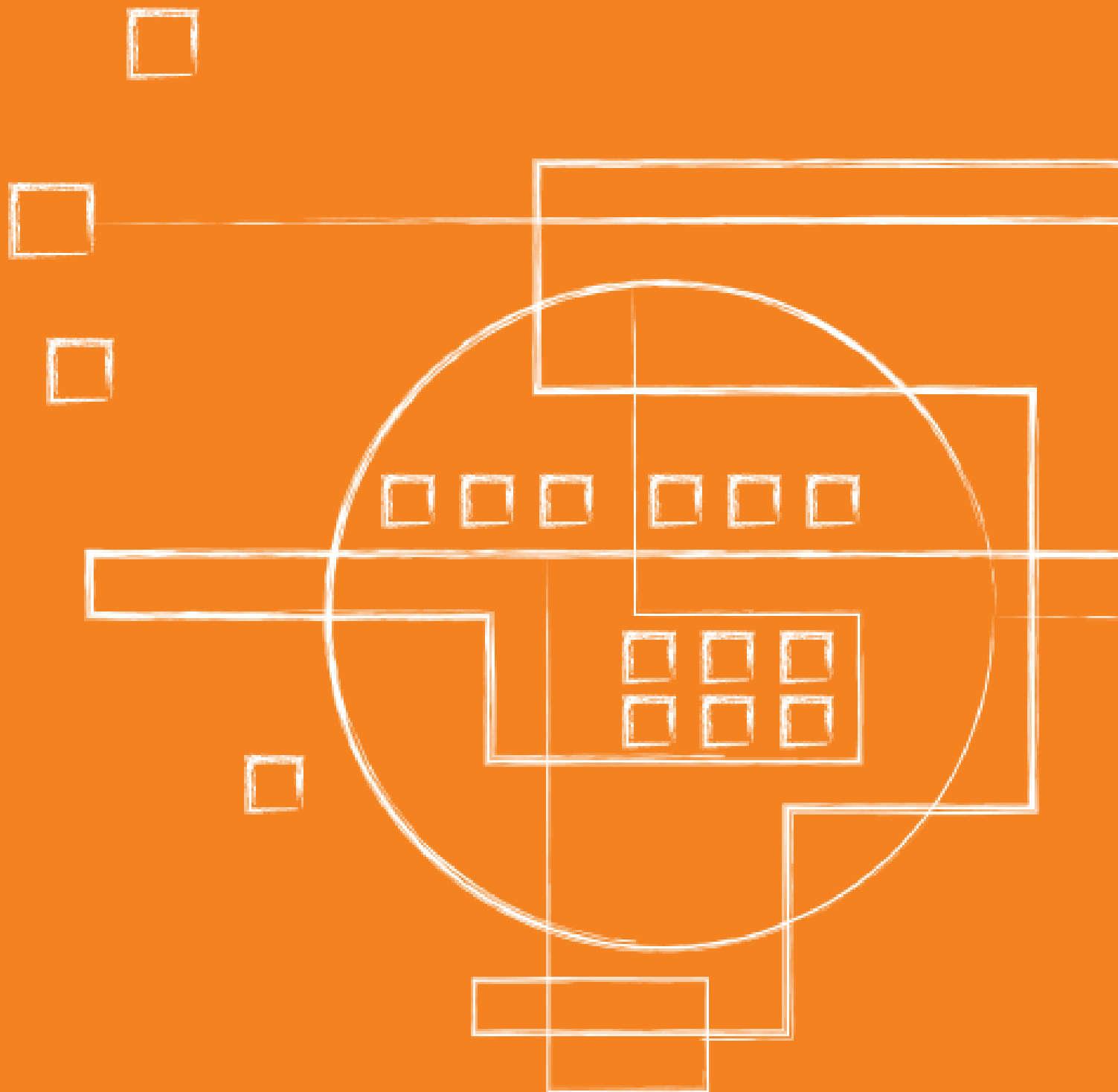
A avaliação da documentação entregue e do serviço deve considerar as cláusulas contratuais e a verificação técnica dos trabalhos, resultando em diferentes atitudes do gestor do contrato, dependendo do que for observado:

- Se o produto/serviço e a documentação estiverem em conformidade com o contratado – o gestor do contrato homologa o serviço, atesta a Nota Fiscal e a encaminha ao órgão da Prefeitura responsável por efetuar o pagamento ao fornecedor;
- Se o produto/serviço ou a documentação não estiverem em conformidade – o gestor do contrato deve notificar o contratado solicitando as correções necessárias. Depois de corrigidos os problemas, ele homologa o serviço, atesta a Nota Fiscal e a encaminha ao órgão da Prefeitura responsável por efetuar o pagamento ao fornecedor.

Conversa com o Gestor:

- Caso haja problemas, mas esses não afetem a continuidade dos trabalhos, pode ser efetuado o pagamento mediante o compromisso dos ajustes necessários.
- Se, após a notificação, o serviço não for regularizado, o gestor do contrato deve solicitar apoio ao órgão da Prefeitura responsável pela área jurídica de licitações, a fim de serem aplicadas as medidas cabíveis.

Gestão de Materiais e Serviços
Gerir Contratação de Prestação de Serviços



b) Controlando os serviços contratados pelo Fundo Rotativo

Nesse caso, não há designação do gestor do contrato porque a legislação do Fundo Rotativo já prevê as responsabilidades de acompanhamento dos serviços prestados.

Após a contratação de serviços por meio do Fundo Rotativo, o gestor da escola deve acompanhar a prestação do serviço para garantir o cumprimento do contrato, passando a ser o responsável pela avaliação técnica do trabalho em execução.

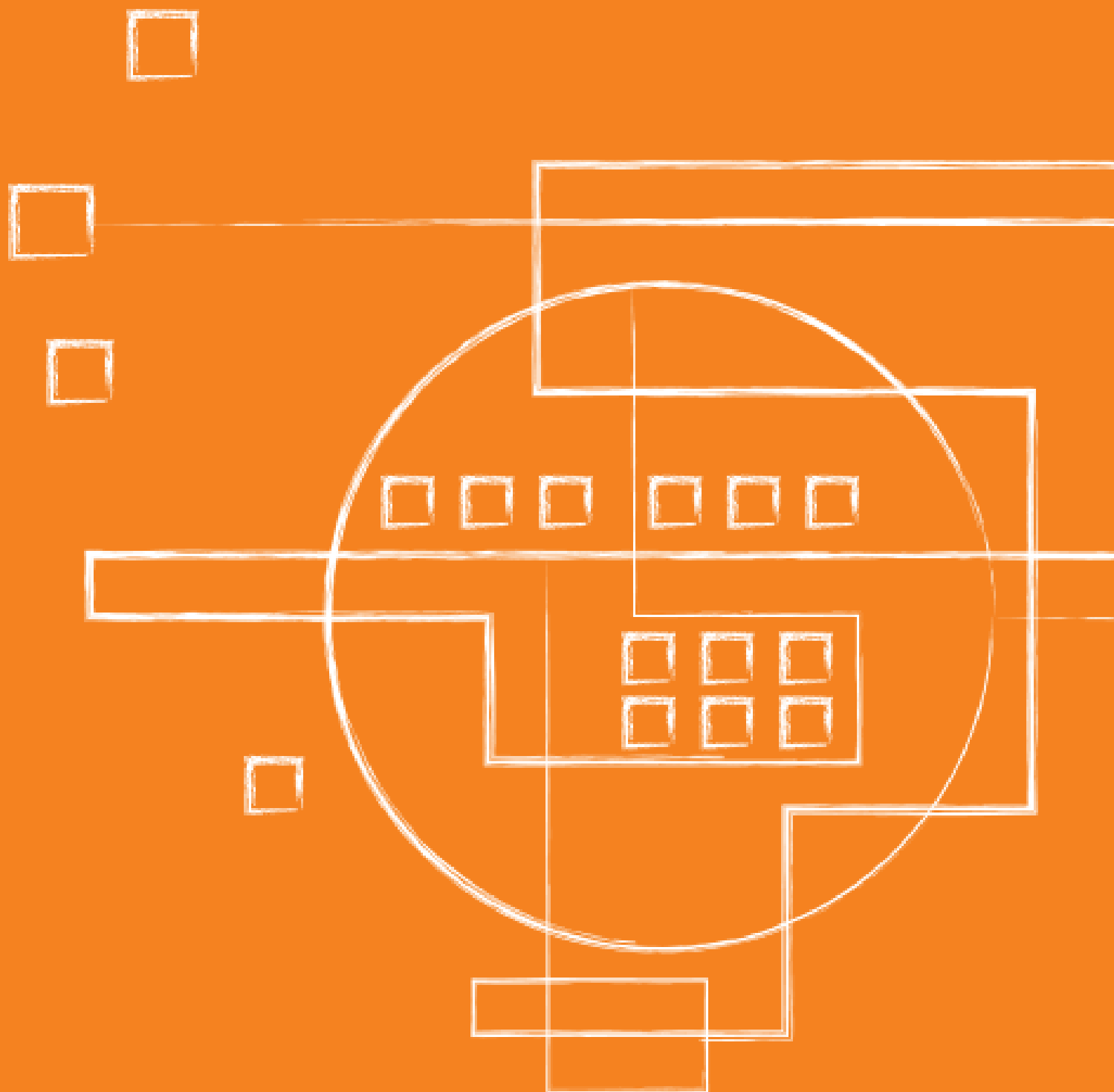
Ao fim dos trabalhos, ele verifica se o resultado foi satisfatório em relação ao que foi solicitado. Depois efetua o pagamento do serviço, mediante recebimento de Nota Fiscal, que deve ser atestada e anexada ao processo de despesa.

Se houver problemas durante a prestação do serviço ou ao final dele, o gestor da escola deve solicitar os ajustes necessários ao contratado e aguardar a regularização para efetuar o pagamento.

Conversa com o Gestor:

Lembre-se de que os serviços só podem ser pagos com cheques nominais.

Gestão de Materiais e Serviços
Gerir Contratação de Prestação de Serviços



4. Controlar e distribuir bens

Para saber mais:

O **recebimento** é um ato intermediário entre a compra e o pagamento ao fornecedor. É a garantia do fiel cumprimento do estabelecido no contrato e tem três etapas: verificação documental, verificação quantitativa e verificação qualitativa.

Conversa com o Gestor:

Na medida do possível, promova a formação de uma comissão – integrada, no Órgão Gestor da Educação, por três servidores de áreas diversas e, nas unidades de ensino, pelo diretor da escola, o presidente e o tesoureiro da APMF – para avaliar o recebimento dos materiais adquiridos.

Conversa com o Gestor:

A entrega dos bens comprados por meio de licitação pode ser feita em locais diversos, ou seja, cada material pode ser entregue diretamente no local em que será utilizado, o que ajuda a diminuir os custos e as dificuldades de transporte.

Para saber mais:

Nota de Empenho é o documento formal emitido pelo Estado que indica o nome do fornecedor, a representação e o valor da despesa, bem como a dedução desta do saldo da dotação própria. Assim, o empenho de uma despesa significa que foi criada uma obrigação de pagamento por parte do Estado. Conforme artigo 58, da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.

O controle de bens garante o correto **recebimento** do que foi adquirido, por meio da análise dos documentos e dos itens entregues.

Esse procedimento é fundamental para garantir a continuidade e a qualidade das ações educativas da rede de ensino municipal, pois a distribuição garante a possibilidade de suprimento, a tempo e em corretas condições de preservação e segurança.

a) Controlando e distribuindo os bens adquiridos por licitação

O gestor da escola ou o responsável pelo controle de bens do Órgão Gestor da Educação recebe os materiais e os verifica para garantir o cumprimento do contrato, passando a ser o responsável pela avaliação documental e técnica da aquisição.

O recebimento de materiais acontece em três etapas:

1. Ao receber os itens comprados, juntamente com a respectiva Nota Fiscal, o gestor da escola ou o responsável pelo controle de bens do Órgão Gestor da Educação faz a verificação documental, isto é, o confronto dos dados da Nota Fiscal com a **Nota de Empenho**, recebida anteriormente do órgão responsável por licitações da Prefeitura.
2. A etapa seguinte do recebimento é a verificação quantitativa. Isto é, o gestor da escola ou o responsável pelo controle de bens do Órgão Gestor da Educação confere os materiais entregues comparando-os com o que foi solicitado e registrado na Nota de Empenho.
3. Finalmente, a última fase é a verificação qualitativa da entrega e compreende a checagem da qualidade do material com base nas especificações técnicas da Nota de Empenho e da solicitação original.

Caso ocorra alguma divergência quanto ao contratado em alguma dessas etapas, deve ser solicitada a imediata correção ao fornecedor e interrompido o recebimento do material.

Depois de recebido o material, o gestor da escola ou o responsável pelo controle de bens no Órgão Gestor da Educação atesta a Nota Fiscal e a encaminha ao órgão da Prefeitura responsável pelos pagamentos.

Nas escolas, o gestor encaminha o material ao responsável pelo controle de bens que, por sua vez, verifica se o bem adquirido é **permanente** ou **de consumo**. No Órgão Gestor da Educação, como o bem é recebido diretamente pelo responsável pelo controle, esse encaminhamento não é necessário.

Os bens permanentes devem ser encaminhados ao órgão da Prefeitura responsável pelo registro patrimonial (de acordo com o descrito em **Administrar o patrimônio**, a seguir).

Se for um material de consumo, o responsável pelo controle de bens da escola ou do Órgão Gestor da Educação registra a entrada do material, considerando as informações constantes na Nota Fiscal de aquisição.

Para a estocagem do material, o responsável pelo controle de bens deve considerar a natureza desses e tomar medidas para garantir sua conservação e segurança. Quando for utilizá-los, ele providencia sua retirada do local de guarda e faz o registro de saída na ficha de controle de estoque.

No caso dos materiais recebidos no Órgão Gestor da Educação e que precisam ser encaminhados às escolas, o responsável pelo controle de estoque deve separar os materiais de acordo com os pedidos realizados por essas e providenciar a entrega do material.

Para saber mais:

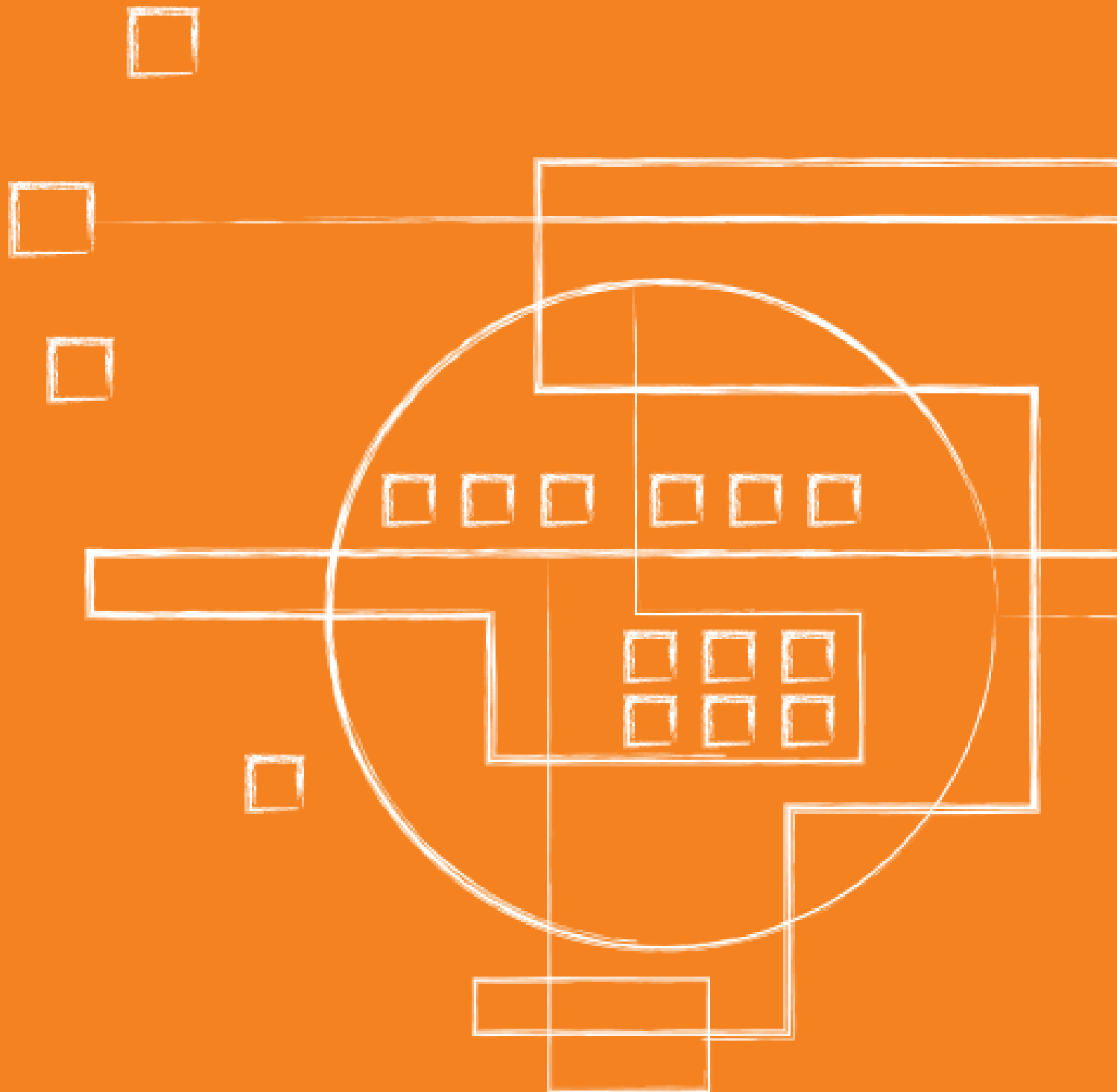
Bens permanentes são produtos que não perdem sua identidade física com o uso; a deterioração ocorre a longo prazo; o material permanente tem duração longa, superior a dois anos. São considerados materiais permanentes: mobiliário, equipamentos, utensílios de cozinha, aparelhos e equipamentos para a prática de esportes, veículos, etc. Conforme Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964 (Art. 15, § 2º).

Bens de consumo são produtos que podem ser estocados, mas que com o uso perdem sua identidade física, ou seja, em pouco tempo se esgotam. São exemplos: materiais de expediente, pedagógicos, livros, de limpeza, de conservação, de higiene pessoal, etc.

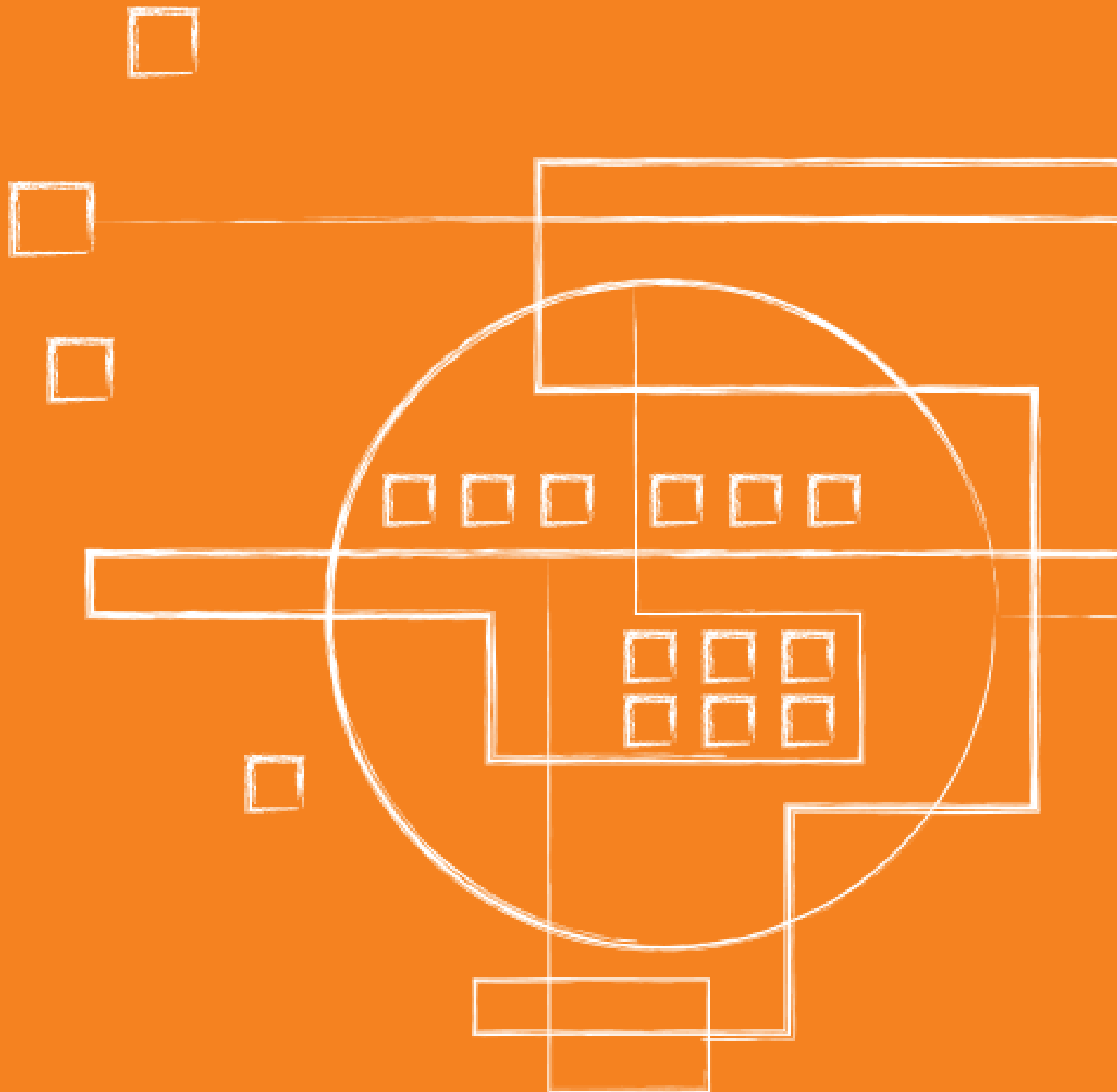
Conversa com o Gestor:

Cada escola deve manter uma ficha de controle de estoque, preferencialmente informatizada.

*Gestão de Materiais e Serviços
Controlar e Distribuir Bens*



*Gestão de Materiais e Serviços
Controlar e Distribuir Bens*



b) Controlando e distribuindo os bens adquiridos pelo Fundo Rotativo

Na aquisição de bens por meio do Fundo Rotativo, o gestor da escola, responsável pela avaliação documental e técnica da compra, verifica os materiais recebidos para garantir o cumprimento do contrato. Nesse caso, o recebimento também acontece em três etapas:

- 1.** Recebido o material, o gestor da escola faz a verificação documental, confrontando os dados da Nota Fiscal com a solicitação de fornecimento emitida anteriormente (de acordo com o que foi descrito na rotina **Adquirir bens e contratar serviços**).
- 2.** A fase seguinte do recebimento é a verificação quantitativa. Isto é, o gestor da escola confere os materiais entregues comparando-os àqueles solicitados e registrados na solicitação formal (de acordo com o que foi descrito na rotina **Adquirir bens e contratar serviços**).
- 3.** Finalmente, a última fase é a verificação qualitativa da entrega e compreende a verificação da qualidade do material de acordo com as especificações técnicas da solicitação (conforme o que foi descrito na rotina **Adquirir bens e contratar serviços**).

Caso haja problemas em uma das etapas, o recebimento deve ser suspenso e será solicitada a correção ao fornecedor.

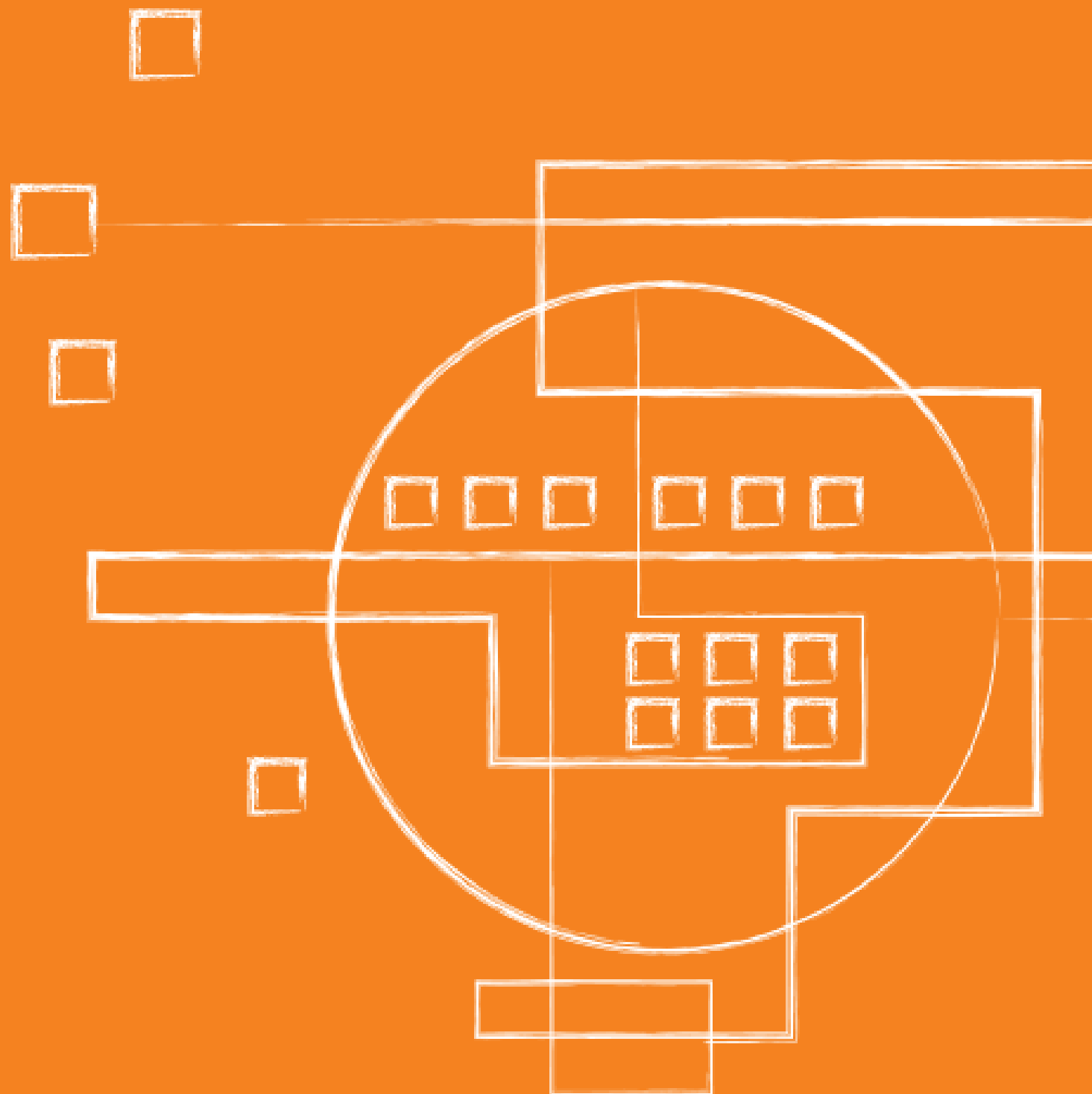
Depois de recebido o material, o gestor da escola faz o pagamento do serviço mediante recebimento de Nota Fiscal, que deve ser atestada e anexada ao processo de despesa.

Concomitantemente, o gestor da escola encaminha o material ao responsável pelo controle de bens da escola que, por sua vez, verifica se o bem adquirido é permanente ou de consumo.

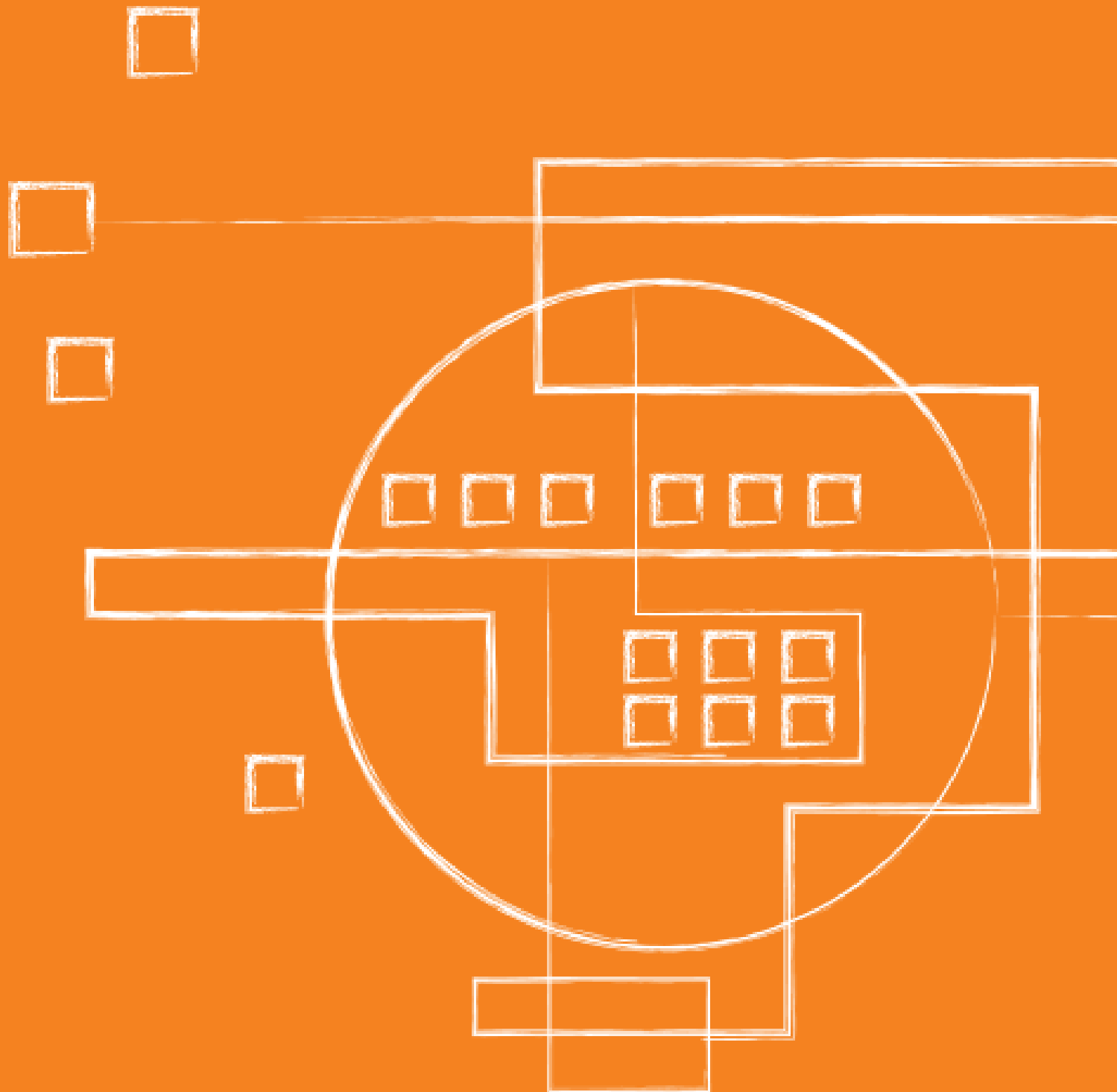
Os bens permanentes devem ser encaminhados ao órgão da Prefeitura responsável pelo registro patrimonial (de acordo com a rotina **Administrar patrimônio**, que será vista a seguir).

Se for um bem de consumo, o responsável pelo controle de bens da escola registrará a entrada do material, considerando as informações constantes na Nota Fiscal de aquisição, e fará o armazenamento de forma a garantir a sua boa conservação e segurança. Quando for necessária sua utilização, ele providenciará sua retirada do local de guarda e fará o registro de saída na ficha de controle de estoque (veja modelo na página 126).

*Gestão de Materiais e Serviços
Controlar e Distribuir Bens*



*Gestão de Materiais e Serviços
Controlar e Distribuir Bens*



5. Administrar patrimônio

Para saber mais:

Os **bens permanentes** formam o chamado patrimônio ou acervo patrimonial que, normalmente, é constituído pelo conjunto de seus bens imóveis e móveis permanentes. A responsabilidade e a obrigatoriedade de cuidado desses bens estão estabelecidas, de diferentes maneiras, nas leis federais, estaduais e municipais.

O controle patrimonial é uma atividade administrativa que envolve o registro, a identificação, a conservação e o controle dos **bens permanentes** de um órgão público.

Cuidar do acervo patrimonial pode envolver algumas funções: incorporação, transferências, desincorporação/baixa e inventário.

a) Incorporação de bens ao patrimônio

Incorporação é o conjunto de ações que identificam e registram o bem permanente como integrante do acervo patrimonial de uma organização. Ao receber um bem com identificação de patrimônio (etiquetas, chapas, etc.), o responsável pelo controle de bens na escola ou do Órgão Gestor da Educação deve conferir e certificar o bem permanente.

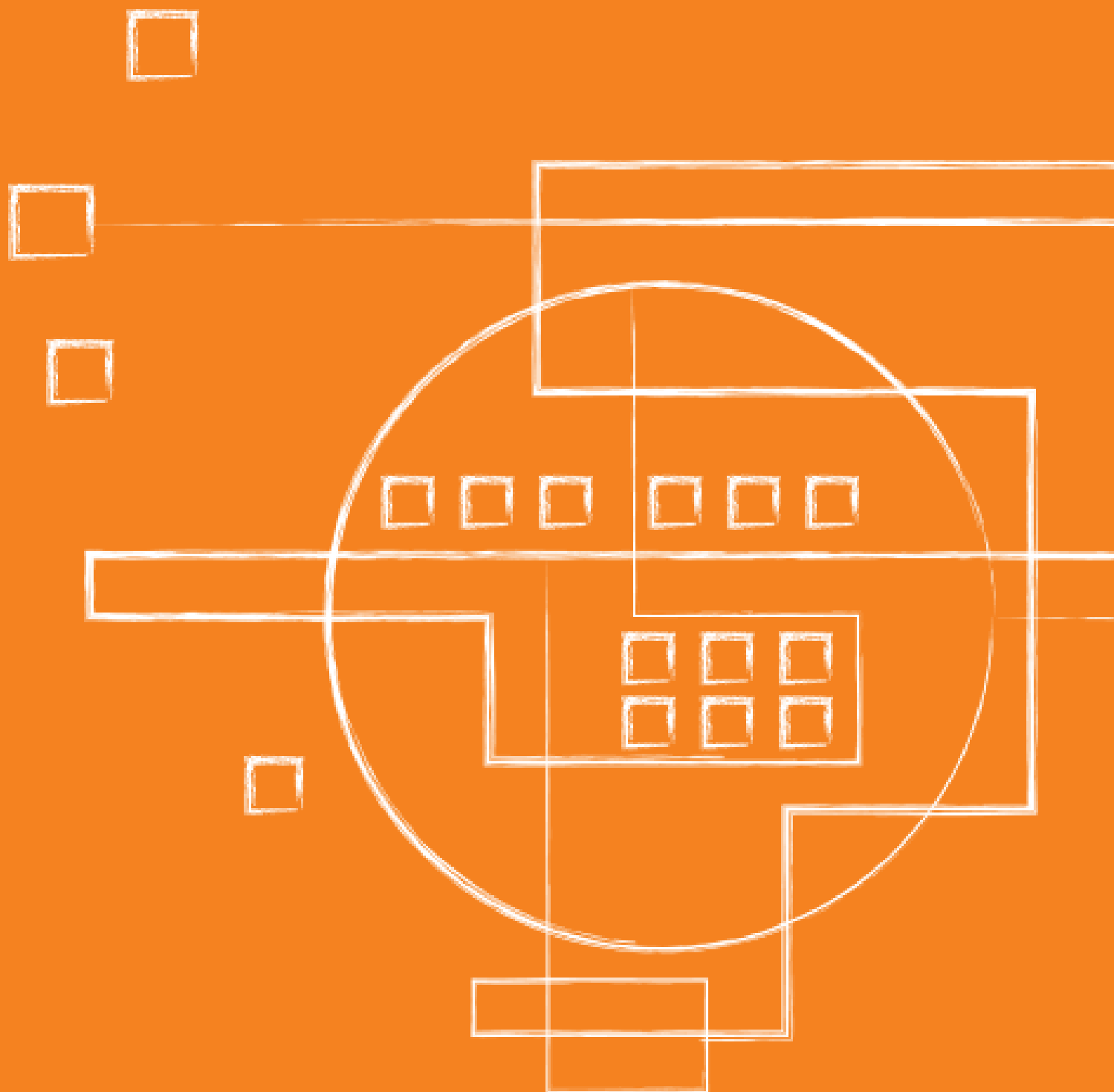
Se o bem recebido estiver de acordo, o responsável pelo controle de bens assina o termo de responsabilidade e encaminha uma via ao órgão da Prefeitura responsável pelo patrimônio. Isso feito, o bem é instalado no local e nas condições adequadas para o uso e o Mapa de Controle do Patrimônio é atualizado.

A seguir apresentamos uma referência de Mapa de Controle de Patrimônio.

Número do bem patrimonial	Tipo do bem (terreno, imóveis, móveis e utensílios, etc.)	Data de aquisição/ entrada em operação	Localização física do bem	Responsável do setor	Situação do bem (cedido, em manutenção, etc.)	Data da baixa	Motivo da baixa



*Gestão de Materiais e Serviços
Administrar Patrimônio*



b) Transferência de bem patrimonial

Transferir bens patrimoniais significa movimentá-los entre unidades administrativas. Se houver a necessidade e a possibilidade de transferir um bem patrimonial, o responsável pelo controle de bens na escola ou no Órgão Gestor da Educação solicita autorização – formalizada em um ofício – ao órgão da Prefeitura responsável pelo controle do patrimônio. Tanto a escola que irá receber o bem quanto a unidade que irá cedê-lo deverão encaminhar seus ofícios com a solicitação e a anuência, assinadas, respectivamente, pelos responsáveis dos órgãos/unidades e pelos responsáveis do setor de controle de bens.

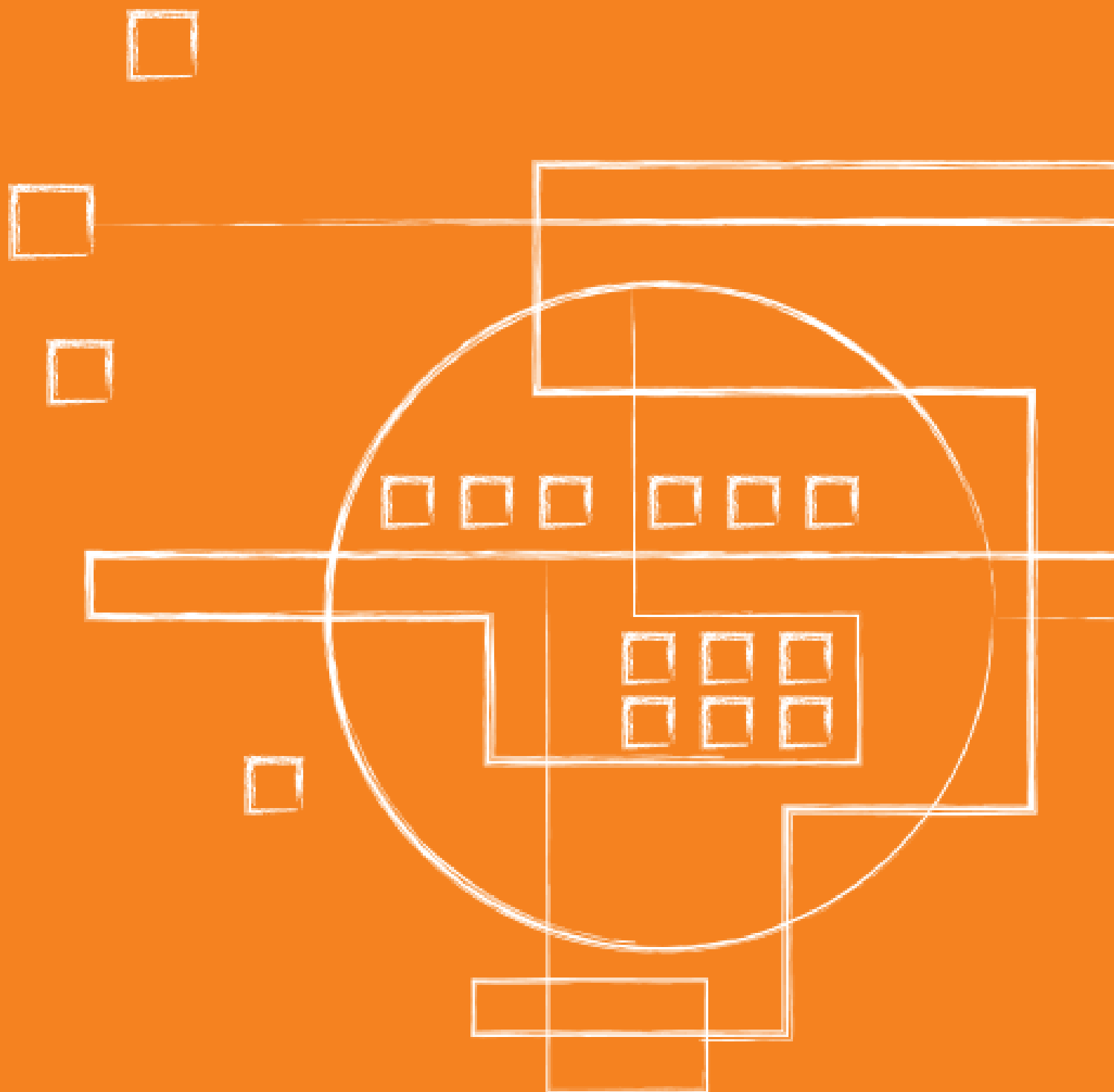
Assim que for autorizada a transferência do bem e assinado o termo de responsabilidade pelas partes, a transferência física do bem é realizada. Depois de instalado o bem, o responsável encaminha uma via do termo de responsabilidade ao órgão da Prefeitura encarregado do patrimônio e atualiza o Mapa de Controle do Patrimônio.

Conversa com o Gestor:

Lembre-se de que aquele que assina o termo de responsabilidade é sempre o responsável pelo controle de bens da unidade escolar ou do Órgão Gestor da Educação.

É importante manter o Mapa de Controle do Patrimônio sempre atualizado, caso contrário, esse perde sua função.

*Gestão de Materiais e Serviços
Administrar Patrimônio*



c) Inventário dos bens patrimoniais

Fazer o inventário físico consiste em verificar se o que está registrado no Mapa de Controle do Patrimônio corresponde ao que existe na escola ou no setor.

Periodicamente, o responsável pelo controle de bens na escola ou no Órgão Gestor da Educação deve realizar o inventário físico dos bens patrimoniais.

Assim, com base no Mapa de Controle do Patrimônio da unidade, o responsável pelo setor realiza o inventário físico dos bens, identificando:

- **Bens em conformidade** – são aqueles que estão registrados no Mapa, encontram-se na escola e estão em uso, como as carteiras da sala de aula em perfeito estado, em uso e nos locais indicados no registro.
- **Bens excedentes ou ociosos** – são aqueles que estão na escola, constam do Mapa, mas perderam sua funcionalidade, como máquinas de escrever em escolas informatizadas ou número excessivo de bebedouros.
- **Bens inservíveis** – são aqueles que não têm mais funcionalidade por estarem deteriorados ou danificados. Como o próprio nome indica, existem, mas não funcionam, como cadeiras quebradas sem possibilidade de reparo e computadores cuja compra de novas peças é inviável.

Caso sejam identificados bens excedentes ou ociosos e/ou bens inservíveis, o responsável informa a disponibilidade ao órgão da Prefeitura responsável pelo controle do patrimônio. Essa informação será fornecida por meio de ofício ou formulário próprio, e o responsável pelo controle de bens deve acompanhar a inspeção efetuada pela comissão interna de avaliação de bens.

Confirmadas a existência e a condição dos materiais excedentes ou ociosos, o bem é encaminhado ao órgão da Prefeitura responsável pelo patrimônio ou a outro órgão por esse designado juntamente com uma via do termo de responsabilidade assinado.

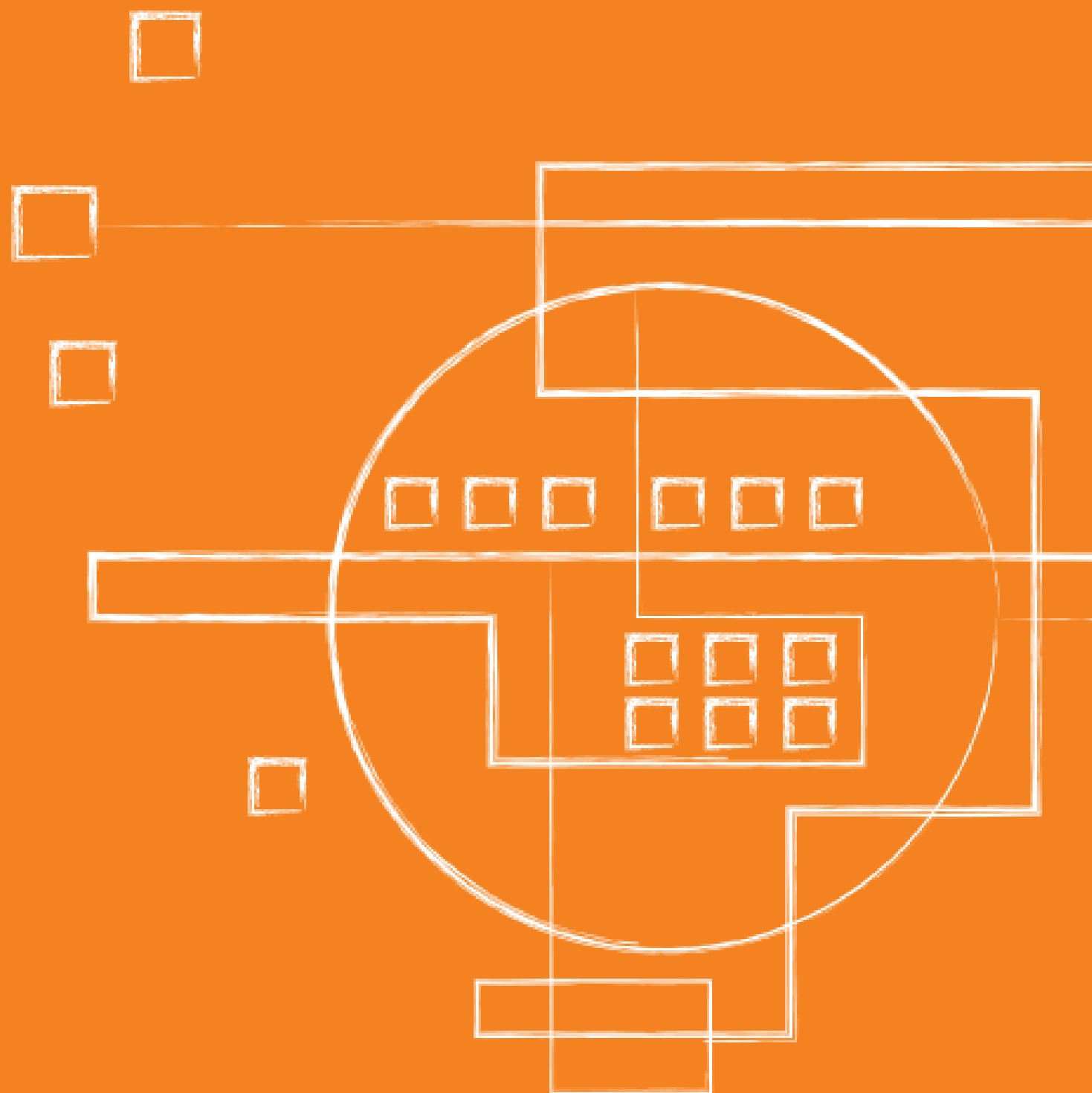
Após isso, o responsável pelo controle de bens atualiza o Mapa de Controle do Patrimônio registrando a saída do bem.

Quando o bem for considerado inservível, ele é transferido, pelo responsável, ao órgão da Prefeitura encarregado pelo patrimônio. É importante sempre assinar o termo de baixa, atualizar o Mapa e registrar a solicitação de desincorporação do bem, isto é, a exclusão dele do acervo patrimonial.

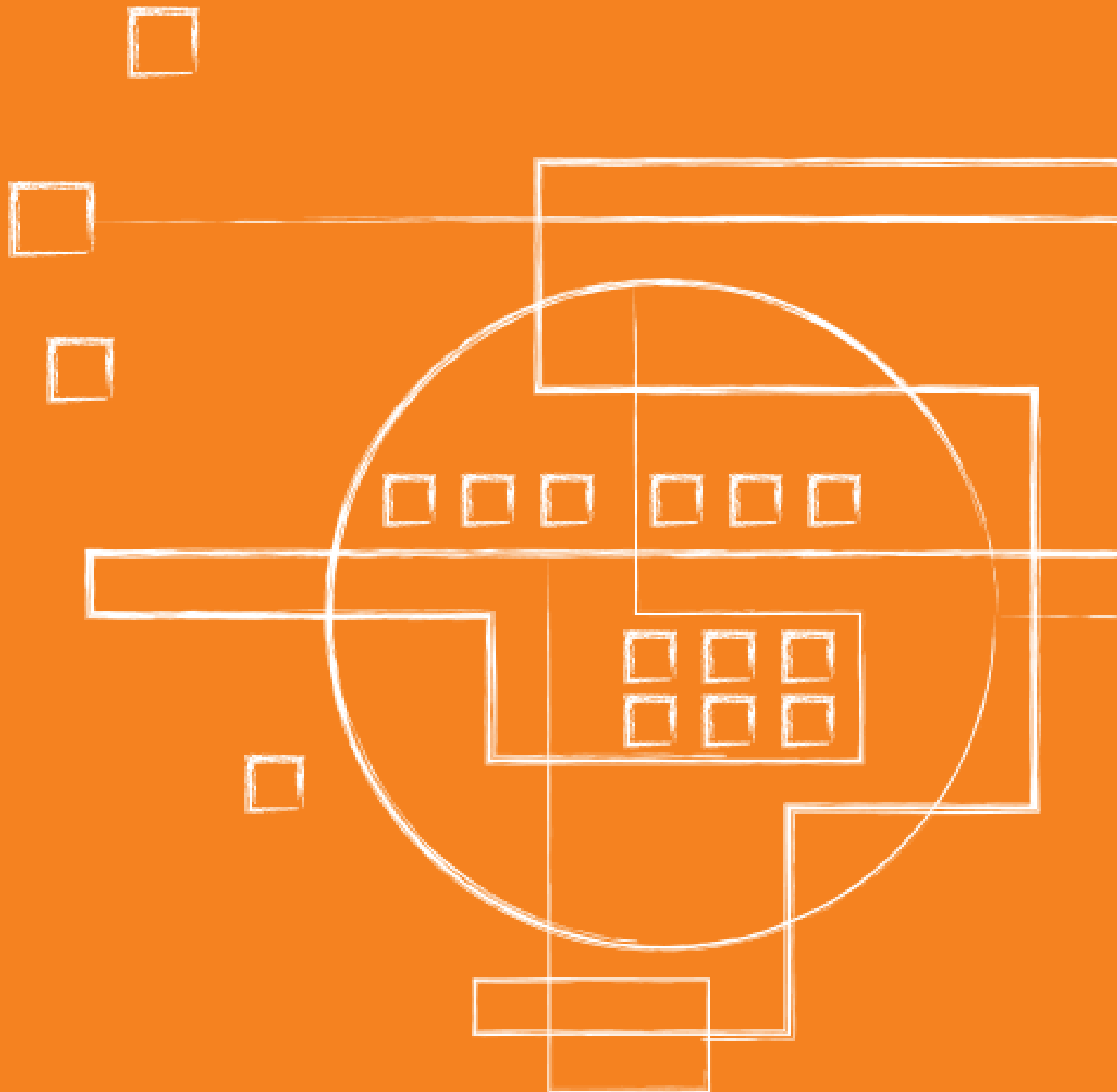
Conversa com o Gestor:

O inventário físico é muito importante! Ele deve ser feito regularmente para verificar se os registros de controle patrimonial estão corretos e ainda fornece subsídios para a avaliação e o controle gerencial dos bens permanentes da unidade.

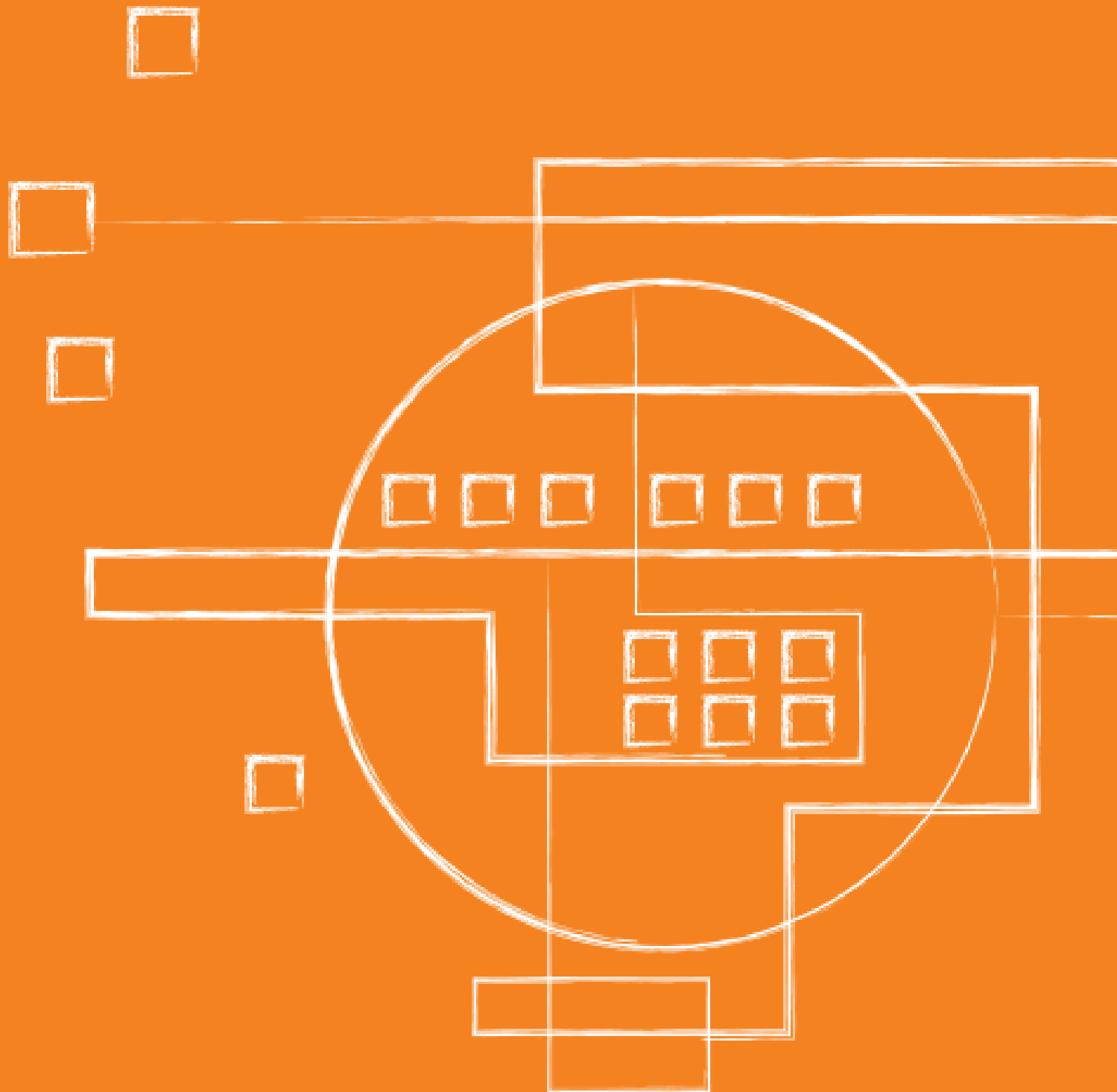
*Gestão de Materiais e Serviços
Administrar Patrimônio*



*Gestão de Materiais e Serviços
Administrar Patrimônio*



*Gestão de Materiais e Serviços
Administrar Patrimônio*



REFERÊNCIAS LEGAIS

- Lei de Elaboração e Controle do Orçamento
- Lei de Licitações
- Lei do Pregão
- Lei de Responsabilidade Fiscal
Disponíveis em: <http://www.planalto.gov.br>
- Política Nacional do Livro
Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br>

D - GESTÃO DO PATRIMÔNIO

Gerir o patrimônio público municipal é manter as condições físicas dos bens imóveis e dos veículos sob a responsabilidade dos órgãos municipais. A manutenção do patrimônio é uma garantia para a continuidade da prestação de serviços de Educação com qualidade.

Para cuidar do patrimônio municipal, além de planejar as obras, é importante realizar a manutenção dos prédios das escolas ou do próprio órgão gestor, assim como dos veículos utilizados.

Vejamos a seguir o passo a passo das rotinas que compõem o grupo.

1. Planejar obras

Para planejar a construção, reforma ou ampliação de uma escola e outros espaços de uso da área de Educação, o gestor da escola deve observar a Lei nº 8.666/1993, que trata da necessidade de um projeto básico, que caracterize a obra com precisão, garanta a viabilidade técnica e o adequado tratamento ambiental.

Após a conclusão dessa primeira etapa, o projeto executivo da obra deve ser elaborado com o detalhamento das partes física e financeira da obra.

Os passos a seguir organizam essa rotina:

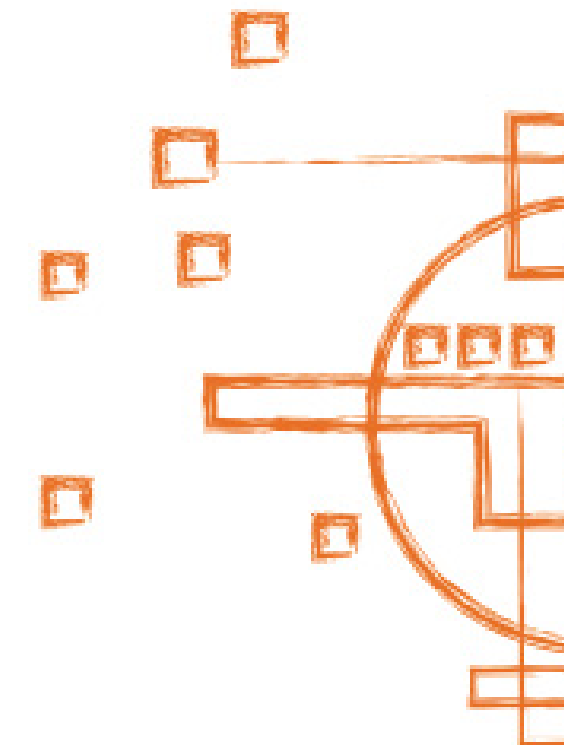
- Identificar as normas estabelecidas no Código de Obras do Município.
- Saber o que precisa ser construído, melhorado ou ampliado nas unidades escolares e demais espaços educativos da SME.
- Atentar para os critérios técnicos que regem as especificidades de cada etapa do ensino.
- Conversar e discutir com os profissionais dos órgãos da Prefeitura que executarão as obras, melhorias ou ampliações.
- Garantir que as obras sejam realizadas de acordo com as necessidades.

a) Base para o planejamento

Para que as obras reflitam o esforço de planejamento do futuro da Educação no município, as ampliações e manutenções devem estar previstas no PME e com previsão no orçamento municipal.

b) Planejamento das obras

No planejamento de obras, incluem-se: o Órgão Gestor da Educação, o gestor da escola, representantes do Conselho Municipal de Educação e do órgão responsável pelas obras na Prefeitura. Esse grupo deve realizar um estudo técnico detalhado das condições atuais do espaço, do ambiente e das intervenções necessárias, além de ouvir os usuários, representantes das equipes escolares e da comunidade atendida.

**Conversa com o Gestor:**

No final das rotinas desta gestão, você encontra as referências legais que amparam este processo. Veja se, além dessas leis, existem outras relacionadas a obras e manutenção. Fique atento também às legislações específicas estaduais e municipais que tratam do assunto.

Conversa com o Gestor:

Ao elaborar o PME, lembre-se de que é necessário aprovar o orçamento para as ações previstas. Sem recursos financeiros, o planejamento não sai do papel! Leve em conta que sempre existem as necessidades de última hora. Essas deverão ser consideradas exceções e tratadas individualmente (conforme descrito na rotina **Adquirir bens e contratar serviços**).

Cada representante do grupo tem, além de outras, uma função específica no planejamento. Veja a seguir:

- **Gestor da Educação** – garante que o projeto pedagógico tenha prioridade na definição do projeto arquitetônico;
- **Gestor da Escola** – verifica se as especificidades das crianças, adolescentes e jovens das diferentes etapas da escola básica são atendidas;
- **Representante do Conselho Municipal de Educação** – observa se os critérios para construções das unidades escolares estão sendo respeitados;
- **Representante do órgão responsável pelas obras da Prefeitura** – garante a viabilidade técnica das obras.

A construção de escolas deve respeitar critérios específicos decididos coletivamente, a partir da análise dos seguintes dados:

- Levantamento demográfico, com análise de tendências de evolução, a fim de se avaliar as demandas presente e futura;
- Expectativas e necessidades da comunidade beneficiada, em relação ao nível e à modalidade de ensino;
- Identificação de espaços geograficamente adequados;
- Identificação do projeto de construção com a concepção pedagógica que será desenvolvida em seu interior;
- Acessibilidade universal (física, de conteúdo, de comunicação e de atitude);
- Adequação do projeto arquitetônico às características da

comunidade, condições climáticas e às recomendações para espaços destinados a diferentes etapas do ensino (creches, Ensino Fundamental) e demais ambientes;

- Uso, na construção, de materiais que não demandem manutenção frequente.

Na elaboração do projeto executivo, incluem-se as justificativas e as especificações dos elementos físicos e financeiros para a contratação da obra e uma estimativa de preço. A partir daí, o responsável por obras do Órgão Gestor da Educação passa a acompanhar a contratação do serviço.

A execução da obra pode ser realizada de forma direta, quando a administração reúne as condições e as equipes para a sua execução; e de forma indireta, quando se dá a contratação de terceiros.

Podem ocorrer situações não planejadas quando surgem necessidades de obras urgentes, como por exemplo, chuvas excessivas que trazem o risco de desabamento de um muro, calamidades atmosféricas e outras eventualidades que podem criar inseguranças ou prejudicar o bom andamento dos serviços prestados nas escolas. O gestor deve estar preparado para enfrentar esse tipo de problemas.

Há situações, também, em que são necessárias obras para atender a uma nova legislação. Nesses casos, deve ser feito o detalhamento do plano da obra específica, com justificativas e especificações para contratação da obra, além da estimativa de preço.

Após elaborar o planejamento da obra, o Gestor da Educação, com o apoio técnico do responsável por obras do órgão gestor ou da Prefeitura, providencia a aprovação do orçamento necessário junto ao responsável pelas finanças municipais, ao Prefeito e, se necessário, à Câmara de Vereadores.

c) Acompanhamento de obras contratadas

Contratada a obra, o responsável do Órgão Gestor da Educação passa a realizar o acompanhamento da sua execução, analisando os aspectos da parte física e financeira:

- O prazo de execução do trabalho;
- As condições de acordo com as especificações técnicas;
- Os gastos com a obra.

Nos casos em que forem encontradas inconsistências ou detectadas necessidades de adequações, o responsável do Órgão Gestor da Educação deve contatar o órgão responsável por obras da Prefeitura para sanar essas ocorrências.

Em algumas situações, essas inconsistências podem requerer uma discussão ampliada, envolvendo outras pessoas, como o gestor da escola, o representante do Conselho Municipal de Educação e outros órgãos da Prefeitura que possam contribuir com a questão.

Veja a seguir recomendações diversas para obras que complementam as ações desse processo.

ANEXO 1

Recomendações para construções em áreas externas

O uso dessas áreas deve ser planejado para evitar que se tornem espaços residuais. Algumas atividades, além das esportivas e recreativas, podem ser desenvolvidas em áreas abertas, principalmente aquelas ligadas ao meio ambiente, como hortas escolares e comunitárias, atividades de reciclagem do lixo produzido pela escola, biodigestores, entre outras.

É conveniente fazer também um projeto paisagístico para evitar que o local seja tomado pelo mato. Podem ser usadas espécies vegetais compatíveis com a região da escola, que não necessitem de muitos cuidados e atendam às necessidades do projeto.

ANEXO 2

Recomendações para construções de espaços para a Educação Infantil

Os espaços para a Educação Infantil têm características diferenciadas, pois atendem a dois programas com necessidades específicas: as creches, para crianças de 0 a 3 anos, e as pré-escolas, para crianças de 4 a 5 anos.

As informações que se seguem encontram-se no documento: Diretrizes Básicas de Infraestrutura para o Funcionamento das Instituições de Educação Infantil (GEOE/GCPP/SEMED, da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, 2004).

Seguem abaixo as características comuns recomendadas para creches e pré-escolas, integradas ou separadas.

- Capacidade, por escola, de 150 crianças em regime de horário integral; configuração em um único pavimento; área mínima de 1 m² por criança¹.
- Acessibilidade por meio de rampas; área mínima com 20% da área construída (pomar, horta e jardim); bloco administrativo com

Para saber mais:

Sobre as instalações físicas para a Educação Infantil, consultar:
 1. Parecer CNE/CEB Nº 04/2000, sobre as Diretrizes Operacionais para a Educação Infantil.
 2. Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil – MEC.
 Disponíveis em: <http://portal.mec.gov.br>

¹ - Caderno de Textos vol. 2 - pg. 136 a 147 do Pradime - Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, Brasília, 2006.

recepção/espera, secretaria, direção, coordenação pedagógica, sala de funcionários e almoxarifado. Áreas com atividades afins podem ser integradas.

- Sanitários, masculino e feminino, próximos às salas de atividades, sem comunicação direta com a cozinha e o refeitório, pisos laváveis, escovódromo, chuveiros e vasos sanitários em boxes individuais, e esses devem estar na proporção de 1 para cada 20 alunos, com altura apropriada e portas sem trinco.
- Lavanderia, com acesso independente da cozinha, com tanque de lavar, instalações para máquina de lavar com água quente, varal, bancada para passar, prateleiras e armários fechados.
- Abrigo externo para lixo, para unidades que produzam mais de 100 litros de resíduo/dia.
- Cozinha dividida em: área de produção (65% do total) – pré-preparo (vegetais, cereais e carne), higienização de utensílios, higienização de panelas, cozimento e distribuição.
- Área de recepção e estocagem (35% do total), com recepção e pesagem de gêneros, despensa geral, despensa fria e depósito de material de limpeza.
- Salas de atividades com lavabo, quadro de giz, quadro cerâmico, parede com espelho para visualização de corpo inteiro, prateleiras baixas, em alvenaria, cabideiros e bebedouros.

Características específicas recomendadas para pré-escolas

- Janelas ao alcance visual das crianças; recreio coberto; sala de multiúso com bancadas baixas, prateleiras, quadro cerâmico, quadro de giz, que pode funcionar alternativamente como biblioteca; sala de vídeo e brinquedoteca; depósito de materiais e pia.

- Refeitório, com 1 m² por aluno e capacidade mínima igual a 1/3 do maior turno; deve ser um espaço fechado e articulado com a cozinha.

Características específicas recomendadas para creches

- Berçário com sala para repouso com até 12 berços, espaço mínimo de 50 cm entre eles, piso lavável, visibilidade para o ambiente externo por meio de vidraças protegidas por venezianas.
- Sala para atividades próximas ao fraldário e ao lactário, com bancadas e prateleiras e/ou armários, equipamentos de refeição (cadeiras altas com bandeja e “bebê-conforto”), para até 12 crianças, piso lavável, íntegro e quente, integrada com a sala de repouso para permitir controle visual.
- Sala de amamentação com cadeiras ou poltronas com encosto, para atender às mães de lactentes de 0 a 1 ano, piso lavável, íntegro e quente.
- Solário com dimensões compatíveis ao número de crianças atendidas.
- Lactário com ambientes para: higienização, limpeza e esterilização de mamadeiras; preparo e rotulagem, resfriamento e distribuição das mamadeiras; antessala para paramentação e higienização dos funcionários do setor.
- Fraldário, com bancada para troca de fraldas, 1,00 x 0,80 x 0,85 m, no mínimo, anexo ao lavatório, banheira em material térmico, com água quente, sanitário tamanho normal, alteado, para dejetos de fraldas de pano, expurgo para fraldas descartáveis, com alçapão e depósito externo, piso lavável e impermeável.
- Rouparia com prateleiras.

Para saber mais:

A área total do **lactário** corresponde a 0,2 m² por mamadeira preparada por dia. Suas instalações devem seguir exigências da Portaria nº 400, de 6/12/1977, do Ministério da Saúde.



ANEXO 3**Recomendações para construções em espaços para o Ensino Fundamental**

Indicadores recomendados para a adequação técnica das salas de aula:

- Área em torno de 48 m² que, ao atender ao critério de 1,2 m² por aluno, abriga confortavelmente 40 alunos.
- Pé-direito mínimo de 2,60 m, janelas com área correspondente a 1/5 da área do piso, ventilação cruzada e iluminação natural.
- Iluminação artificial fluorescente: uma luminária com duas lâmpadas de 40 W para cada 8 m² (ou seis luminárias para a sala padrão de 48 m²), iluminação artificial incandescente mínima: uma luminária tipo prato, com fundo branco e uma lâmpada incandescente de 100 W, para cada 6 m² (ou oito luminárias para a sala padrão de 48 m²).
- Parede protegida por revestimento lavável até 1,50 m de altura, piso lavável, quadro de giz antirreflexo.

ANEXO 4**Recomendações para construções de espaços em outros ambientes**

A existência de 15 dos 24 ambientes previstos pelo Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola) está relacionada com o tamanho das escolas, da seguinte forma:

- Depósito, cozinha, despensa, sanitários, recreio coberto e depósito para botijões de gás.

- Sala de direção – apenas para prédios com duas salas de aula ou mais.
- Secretaria, sala de supervisão pedagógica, sala para professores e biblioteca – para escolas com quatro salas de aula ou mais.
- Sala de recursos didáticos – para escolas com sete salas de aula ou mais.
- Campo esportivo e quadra poliesportiva – para escolas com 13 salas de aula ou mais.
- Cantinho de leitura – para escolas com até três salas de aula.

Os outros nove ambientes previstos são:

- Auditórios, salas de TV e DVD, informática, laboratórios (ou salas de ciências), orientação educacional, almoxarifado, área de serviços, refeitórios e vestiários.

De acordo com as necessidades identificadas pela comunidade escolar, outros espaços também poderão ser incluídos:

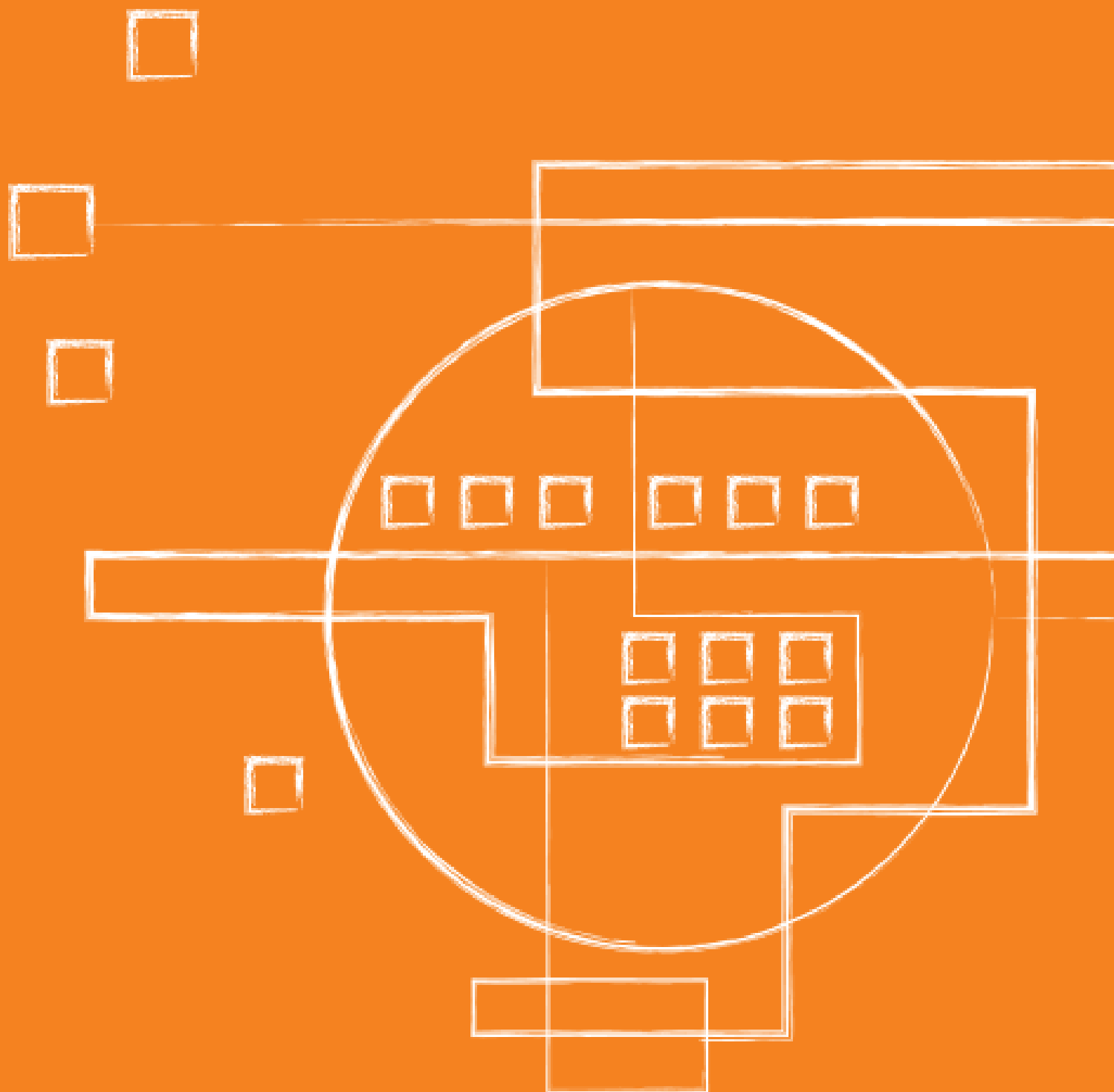
- Quadras de esportes cobertas – são um desdobramento importante das quadras poliesportivas, por permitirem outras atividades coletivas. Os vestiários podem ser acoplados aos sanitários, para permitir a troca de roupa dos alunos quando da realização de atividades esportivas. Dependem, portanto, da existência de quadras.
- Depósito – é um item que merece atenção especial por atender a finalidades diversas. Existem cinco tipos de depósitos: de material escolar, de limpeza, de alimentos, de gás e de lixo. Eles configuram ambientes diferentes e devem estar obrigatoriamente separados.
- Despensa – para prevenir a contaminação dos alimentos, recomenda-se que tenha paredes pintadas com tinta lavável ou revestidas com cerâmica, prateleiras revestidas com cimento alisado

ou em pedra (mármore ou granito) e piso lavável (cimento alisado ou cerâmica). Para evitar a ocorrência de mofo, deve possuir pelo menos uma abertura que permita boa ventilação.

- Depósitos de gás – oferecem risco e, por isso, devem ser externos e com portas vazadas, que permitam ventilação permanente.
- Depósitos de lixo – só precisam ser construídos em escolas que produzam mais de 100 litros de resíduos/dia. Recomenda-se que estejam afastados do prédio, sejam revestidos de material lavável, disponham de ralo para facilitar a lavagem e permitam fácil acesso ao veículo de coleta.
- Local para lixo – escolas que produzem pouco lixo devem acomodá-lo adequadamente em sacos plásticos para a coleta em suportes externos elevados. Onde não há coleta, recomenda-se que seja feita a separação do lixo seco e do úmido. O úmido pode ser enterrado e o seco deve ser transferido para o destino final, de acordo com a solução encontrada pelo município.



Gestão do Patrimônio
Planejar Obras



2. Realizar manutenção em prédios

Conversa com o Gestor:

Pense sobre as seguintes questões:

- Há padrões mínimos de qualidade definidos para seu município?
- Qual a situação da rede escolar em relação a esses padrões?

É importante lembrar que não basta expandir a rede de escolas, é necessário que elas estejam adequadas para o desenvolvimento das atividades de ensino e aprendizagem. Para isso, o gestor municipal precisa incorporar ao seu plano de trabalho uma política de manutenção dos prédios escolares e dos equipamentos, buscando unificar as condições de toda a rede escolar do município em um patamar mínimo de qualidade.

A manutenção dos prédios também exige dos planejadores atenção especial. Dados do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (Inep) relacionam a falta de manutenção com a precariedade das condições físicas das escolas. De acordo com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – Saeb/1997, pouco mais da metade dos alunos do país contava com quadro-negro (57,7%), carteiras (50,4%) e mesas (52,3%) em boas condições de uso. Nesse caso, a criação de serviços de manutenção, embora, à primeira vista, pareça um aumento no custo permanente, a médio e longo prazos torna-se um redutor nos valores de custeio da escola.

A criação de uma cultura entre os Gestores da Educação voltada para a manutenção dos prédios e mobiliários escolares, assim como as campanhas de conscientização para a preservação do patrimônio na comunidade escolar, são importantes para o sucesso de políticas no setor.

Salas de manutenção, com profissionais fixos nas escolas, ou equipe técnica itinerante que atenda a várias unidades, para conserto de mobiliário e equipamentos, podem ser soluções simples e de baixo custo. A realização de checagens periódicas para verificação de itens que precisam de reparos é outra providência que pode prevenir acidentes e evitar o agravamento de problemas, como vazamentos ou deterioração de telhados, entre outros.

Para isso, é preciso implementar um programa de manutenção corretiva, isto é, intervenções programadas, de porte mais significativo, que incluem atividades de correção e reformas em partes do prédio ou em sua totalidade. A manutenção de prédios deve prever as tarefas de identificação e execução de pequenos reparos nos prédios das unidades escolares e sempre que for identificada a necessidade de reparo nas escolas, seu gestor deve solicitar o serviço ao Órgão Gestor da Educação por meio de Ofício.

Na experiência de implantação vivenciada pelos municípios do Paraná, aqueles que escolheram esse processo encontraram dificuldade para colocar as ideias no papel: era necessário, em primeiro lugar, conhecer a essência do processo para que a atividade não se tornasse um ato mecânico; também havia dificuldade na organização das tarefas, no passo a passo de cada atividade e principalmente na formulação de indicadores.

Outro desafio foi o trabalho integrado com outros órgãos da Prefeitura; o mérito da proposta foi contribuir para registrar, sistematizar e organizar melhor o trabalho do Órgão Gestor da Educação na reflexão sobre os espaços educativos. Nesse sentido, vale destacar que os princípios utilizados pela gestão por processos também podem ser utilizados em outros procedimentos, como foi experimentado por Roncador, município que utilizou os parâmetros desses processos para o preenchimento do instrumental do PAR – Plano de Ações Articuladas do MEC.

A seguir, veja os princípios básicos que norteiam esse processo:

- Definir políticas de suprimento e de manutenção do prédio das escolas, a partir de padrões mínimos a serem garantidos a todas as escolas.

Para saber mais:

O Plano de Ações Articuladas (PAR) é o documento de adesão ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), desenvolvido pelo Ministério da Educação, que coloca à disposição dos Estados, municípios e Distrito Federal instrumentos eficazes de avaliação e de implementação de políticas de melhoria da qualidade da Educação, sobretudo da Educação Básica pública.

Fonte: <http://www.mec.gov.br>

- Privilegiar a manutenção preventiva, pelo seu caráter educativo e por ser mais econômica. Ela abrange atividades previsíveis e programáveis, tais como:

- O gestor responsável pela área precisa ter um plano de reformas periódicas das escolas da rede municipal;
- Adaptação, adequação e modernização de instalações ou de equipamentos;
- Reformas, renovações e reconstruções em decorrência do envelhecimento e desgaste natural do prédio ou equipamento;
- Corte periódico do mato na área externa;
- Limpeza da caixa d'água;
- Revisão nos equipamentos;
- Revisão na rede elétrica;
- Troca regular das lâmpadas queimadas.

Conversa com o Gestor:

Lembre-se de que pequenos reparos podem ser executados utilizando-se a verba do Fundo Rotativo e esses devem ser tratados nas escolas conforme descrito na seção **Adquirir bens e contratar serviços**.

Ao receber a solicitação de manutenção, o responsável no Órgão Gestor da Educação providencia a vistoria do local para detalhar tecnicamente o que será necessário fazer. Caso não exista um técnico habilitado para essa tarefa, deverá ser solicitada a participação do órgão responsável por manutenção dos prédios da Prefeitura. Após essa vistoria, o técnico responsável planeja a manutenção considerando:

- As especificações para contratação da manutenção (interna ou externamente);
- A estimativa de preço quando for o caso.

Veja alguns princípios dessa ação:

- Conhecer as condições de infraestrutura das escolas municipais, levantando dados sobre:
 - Os prédios escolares: situação de telhados, redes elétrica e hidráulica, alvenaria (pisos, paredes, estrutura), serralheria, marcenaria, pintura, etc.;
 - A adequação dos prédios aos seus usuários, quantidade de alunos, turnos, etc.;
 - As condições dos materiais e equipamentos existentes, considerando os padrões de vida útil estabelecidos.
- Estar preparado para as intervenções não programadas, isto é, atividades não previsíveis e não programáveis, caracterizadas pela urgência no atendimento, como: solapamento de terreno ou quedas de muro em consequência de chuvas ou acidentes, encanamentos estourados, entupimentos na rede de esgotos, etc.
- As decisões a serem tomadas na implementação da política de manutenção devem observar:
 - A frequência da manutenção preventiva e corretiva necessária e em quais instalações e equipamentos;
 - A manutenção preventiva deve ser privilegiada, pelo seu caráter educativo intrínseco e por ser menos dispendiosa;
 - Se os serviços serão realizados por equipe própria, contratação de terceiros ou uma combinação dessas;

- Qual o montante de recursos financeiros a ser repassado às escolas para que providenciem os serviços de pequenos reparos que garantem a manutenção preventiva.

• Para garantir a manutenção preventiva:

- Manter uma equipe própria ou contratada para realização de serviços de manutenção preventiva, sem prejuízo da transferência de recursos para a própria escola resolver os pequenos problemas de manutenção;

- Contratar um zelador para a manutenção de uma escola ou grupo de escolas de uma região.

Experiência do Gestor:

“O processo de gestão de uma secretaria do porte de Roncador é diferente do exigido em grandes cidades. Aqui todos se conhecem; quando se precisa de algo, basta telefonar. Não há necessidade de burocracia. Mesmo assim, a participação no Programa Melhoria deu amparo para detalhar o que precisa ser feito e melhorou a organização dos trabalhos na secretaria.”

Gestora de Educação de Roncador

a) Contratação interna de obras

Ocorre quando já existe na Prefeitura uma equipe de manutenção que é acionada quando um reparo precisar ser realizado.

Nesse caso, o Órgão Gestor da Educação encaminha Ofício de solicitação do reparo ao órgão responsável pela manutenção dos prédios da Prefeitura.

b) Contratação externa de obras

Caso não exista uma equipe de manutenção interna, o responsável por obras do Órgão Gestor da Educação, com o apoio do responsável pela solicitação e pelo controle de aquisições e contratações, prepara o Ofício solicitando a contratação de terceiros, especificando:

• Os serviços necessários;

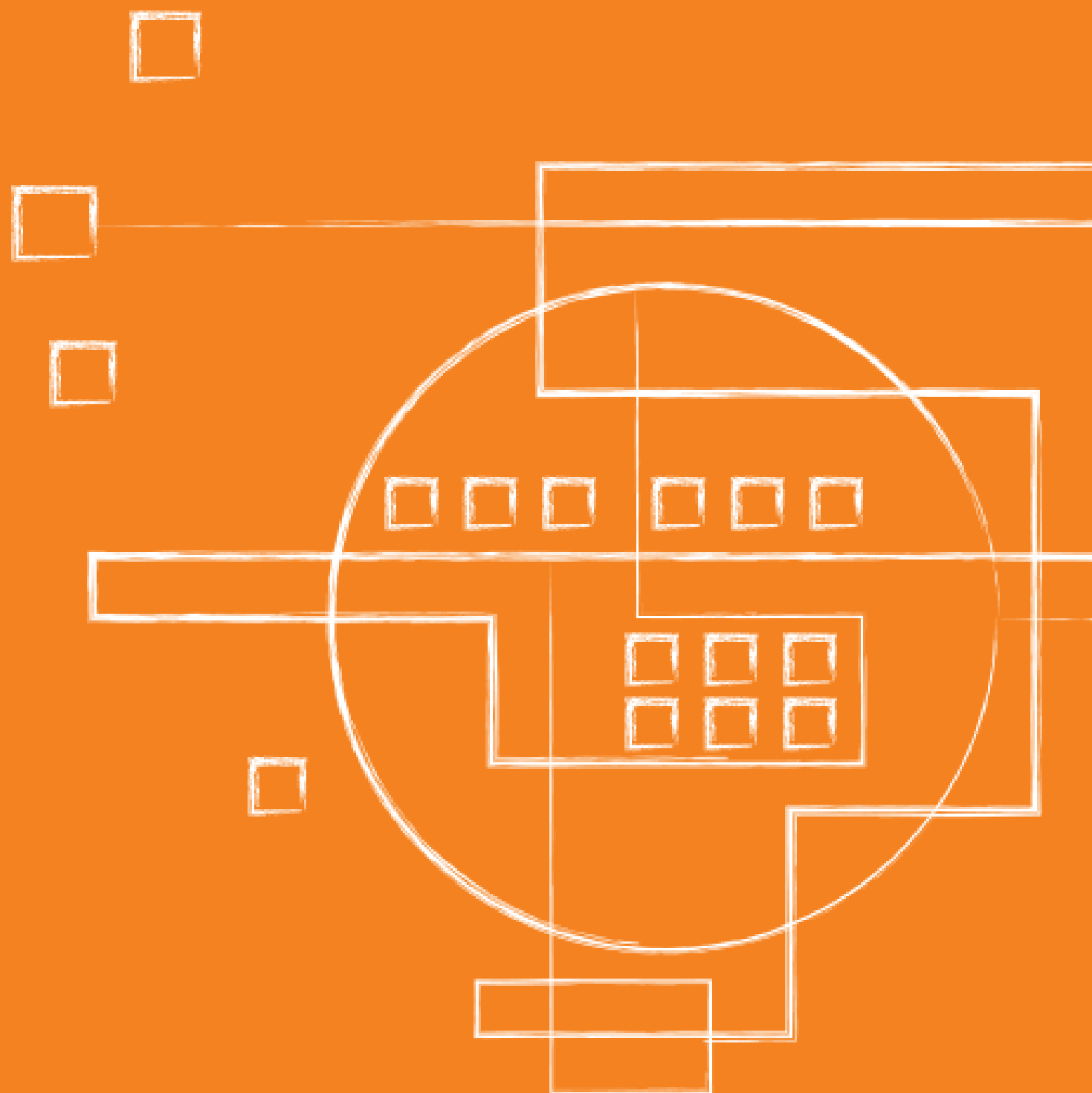
• As quantidades;

• As datas e os locais de execução;

• As previsões de valores.

Esse Ofício deve ser submetido ao Órgão Gestor da Educação para análise e assinatura e depois será encaminhado ao órgão da Prefeitura responsável pela execução do processo licitatório, respeitando-se as formalidades de protocolo da municipalidade. No caso de municípios de pequeno porte, uma reflexão é a medida da burocracia necessária aos processos públicos, pois, nesses casos, muitos processos podem ser facilitados pela proximidade, sem deixar de primar pelo registro e publicização da coisa pública.

Gestão do Patrimônio
Realizar Manutenção em Prédios



3. Realizar manutenção em veículos

A manutenção de veículos envolve as tarefas de:

- Identificação de necessidades – realizada por motoristas ou responsáveis pelo veículo;
- Providências para reparos de veículos – realizada pelo responsável pela solicitação e controle de aquisições e contratações.

Identificadas as necessidades de reparos de veículos, o motorista responsável deve entrar em contato com o solicitante do Órgão Gestor da Educação, solicitar o reparo e realizar os procedimentos necessários, indicados pelo solicitante, para a efetivação dos reparos.

a) Manutenção interna

A manutenção interna só ocorre quando a Prefeitura dispõe de equipe e oficina próprias para realizar os reparos em veículos. Nesses casos, o responsável pela solicitação e pelo controle de aquisições e contratações orienta o motorista a encaminhar o veículo à oficina da Prefeitura, e o Órgão Gestor da Educação emite e encaminha o Ofício ao órgão responsável pela manutenção dos veículos da Prefeitura solicitando a manutenção corretiva.

Caso seja necessário, o responsável entra em contato com a oficina para solicitar serviço de guincho.

b) Manutenção externa

Quando a Prefeitura não tem oficina nem equipes próprias, o responsável pela solicitação e pelo controle de aquisições e contratações verifica a lista de oficinas credenciadas e orienta o motorista a encaminhar o veículo ao local.

Sempre que o responsável orientar o motorista a levar o veículo para conserto, deve encaminhar um Ofício à oficina credenciada solicitando a manutenção específica. Caso seja necessário, ele entra em contato com a oficina para solicitar serviço de guincho.

REFERÊNCIAS LEGAIS

- Lei de Elaboração e Controle do Orçamento
- Lei de Responsabilidade Fiscal
- Lei de Licitações
- Lei do Pregão

Disponíveis em: <http://www.planalto.gov.br>

Conversa com o Gestor:

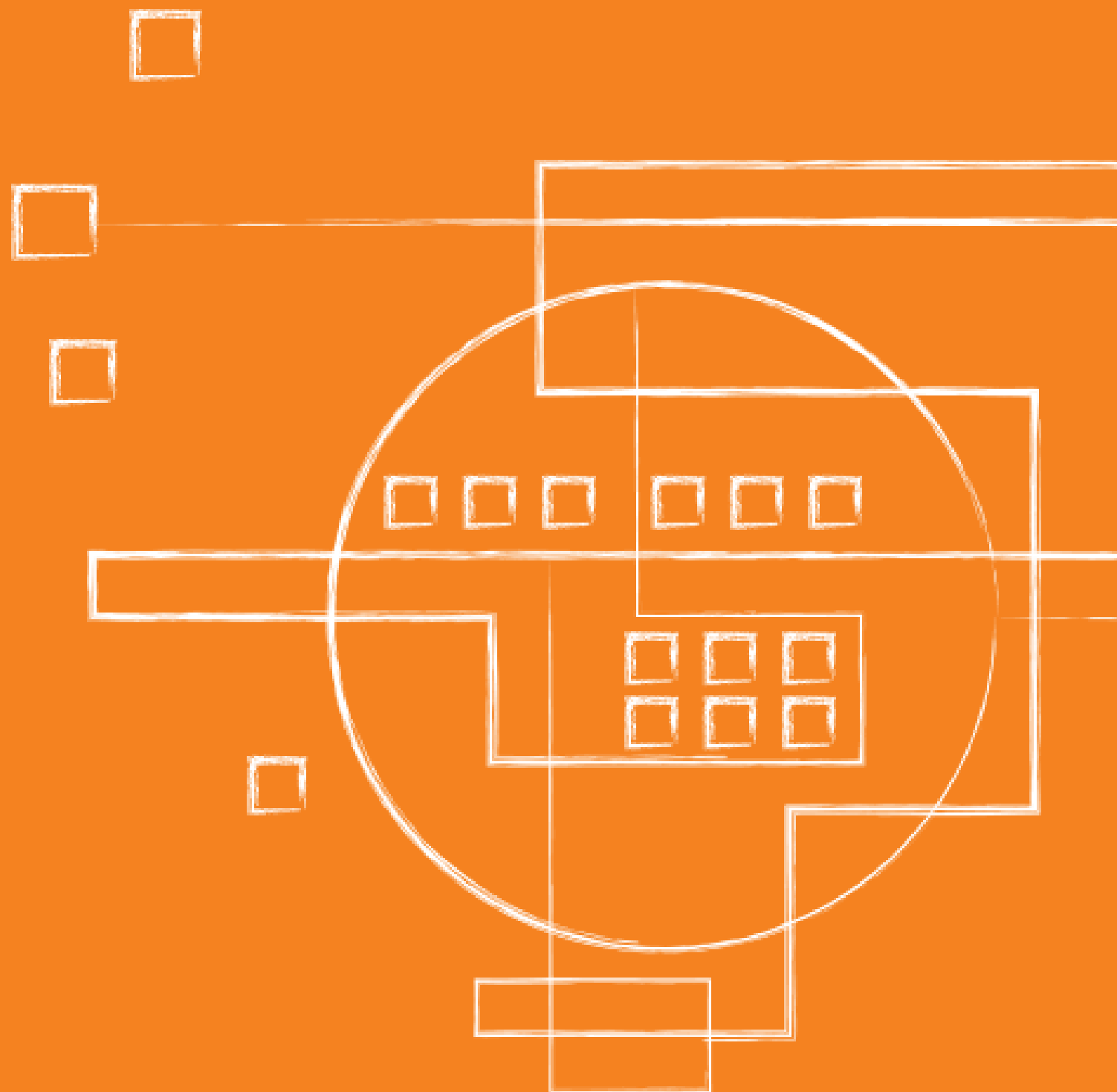
Recomenda-se, na medida do possível, que a gestão da frota de veículos seja terceirizada e que sejam estabelecidas, em contrato, as manutenções preventivas e corretivas e as condições de garantia de continuidade dos serviços.

Conversa com o Gestor:

A lista de oficinas credenciadas faz parte de um contrato de serviço de manutenção feito anteriormente para os veículos da Prefeitura ou da área de Educação.



Gestão do Patrimônio
Realizar Manutenção em Veículos



E. GESTÃO DE PESSOAS

Para saber mais:

A criação e implantação de um **Plano de Carreira e de Remuneração do Magistério** é uma obrigatoriedade prevista na lei, cujo propósito é assegurar o necessário ordenamento da carreira de Magistério, com estímulo ao trabalho em sala de aula, promovendo a melhoria da qualidade do ensino e a remuneração condigna do Magistério, na qual devem se incorporar os recursos do Fundeb, inclusive os eventuais ganhos financeiros por esse proporcionados.
Fonte: MEC, www.mec.gov.br

Conversa com o Gestor:

Para que haja uma Educação de qualidade, é preciso profissionalizar o Magistério, com a melhoria do nível de formação dos professores, das condições de trabalho e a organização de planos de carreira, com remuneração compatível.

Para saber mais:

Ocorrência de frequência é todo e qualquer evento que interfere nos vencimentos, remuneração ou contagem de tempo do servidor junto à administração pública.

Gerir pessoas significa administrar os funcionários, realizar formação continuada e avaliar desempenho. A gestão de pessoas adquiriu um novo papel na realização de uma Educação efetiva, uma vez que os desafios educacionais e a redefinição da escola pública envolvem necessariamente os profissionais da Educação – servidores públicos regidos por legislação específica, dispondo, inclusive, de um **Plano de Carreira do Magistério**.

Esses profissionais, com base nos parâmetros políticos e éticos dessa nova política, devem perceber-se como sujeitos de direitos, participativos, que fazem parte de um grupo que compartilha os resultados da Educação.

Cabe à coordenação da gestão de pessoas incentivar os profissionais a utilizar todo o seu potencial, suas habilidades e competências cognitivas e afetivas para a construção de uma prática competente e socialmente compromissada.

Vamos ver a seguir o passo a passo das rotinas envolvidas na gestão de pessoas.

1. Administrar o pessoal

A administração de pessoal trata do acompanhamento da vida funcional dos servidores desde seu ingresso na vida pública até sua saída. Durante a vida funcional, a administração deve identificar e registrar todas as **ocorrências de frequência** existentes.

a) Para atender aos pedidos de férias, licenças ou afastamentos previstos em lei

Sempre que houver necessidade e que for direito do servidor, ele pode requerer, por meio de Ofício:

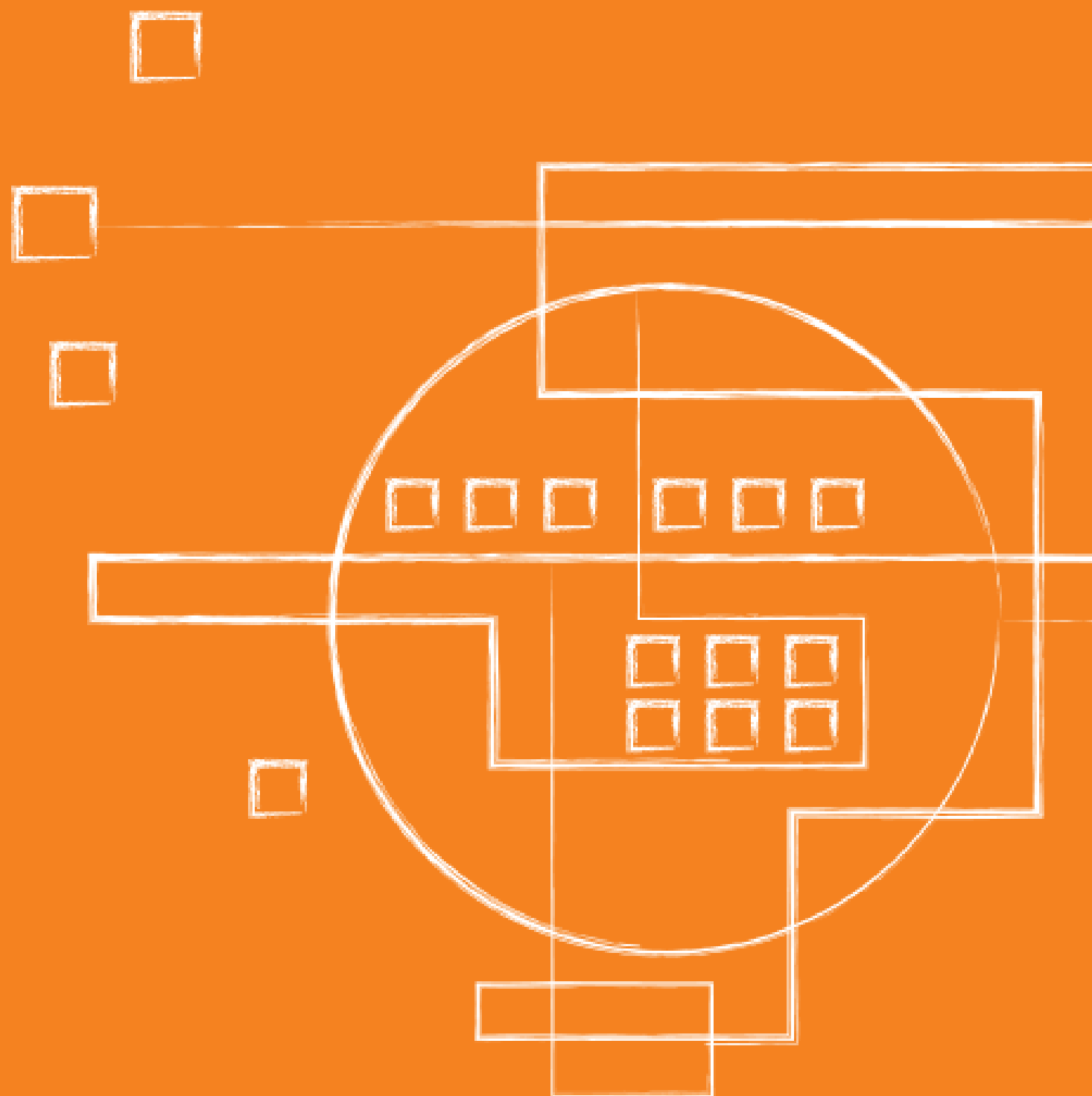
- O gozo de suas férias;
- A concessão de licenças;
- A concessão de afastamentos.

O **requerimento** deve passar pelo superior do servidor, para aprovação, com a verificação se não haverá prejuízo no andamento dos serviços ou, quando necessário, se há interesse e relevância da licença ou do afastamento para a administração municipal e para a evolução funcional do servidor. Após essa aprovação, o pedido segue para o responsável pela área de Recursos Humanos do Órgão Gestor da Educação, que deve avaliá-lo, considerando as informações apresentadas e a legislação vigente e, se estiver em conformidade, o encaminha ao Gestor da Educação para aprovação. Se houver aprovação, o Ofício será encaminhado ao órgão da Prefeitura responsável por Recursos Humanos para providências de concessão, conforme o protocolo vigente no município.

Para saber mais:

No **requerimento** devem ser informados a justificativa, o período de gozo e, quando necessário, anexados os documentos exigidos por lei.

Gestão de Pessoas
Administrar Pessoal
Atender Pedidos de Férias, Licenças ou Afastamentos



b) Para controlar a frequência dos profissionais

Diariamente o gestor da escola ou o responsável por Recursos Humanos deve acompanhar a frequência dos profissionais da escola ou do Órgão Gestor da Educação.

No caso de alguma ocorrência, conforme listagem ao lado, deve-se anotar o motivo correspondente com a respectiva data do registro de ponto e vistar, desde que devidamente cumpridas as leis vigentes. No caso de ausência justificada, o responsável deve solicitar ao servidor os documentos comprobatórios.

No dia 20 de cada mês ou no 1º dia útil subsequente, o gestor da escola deve consolidar os registros preparando o Boletim de Frequência que será assinado e encaminhado ao órgão responsável, juntamente com os documentos comprobatórios.

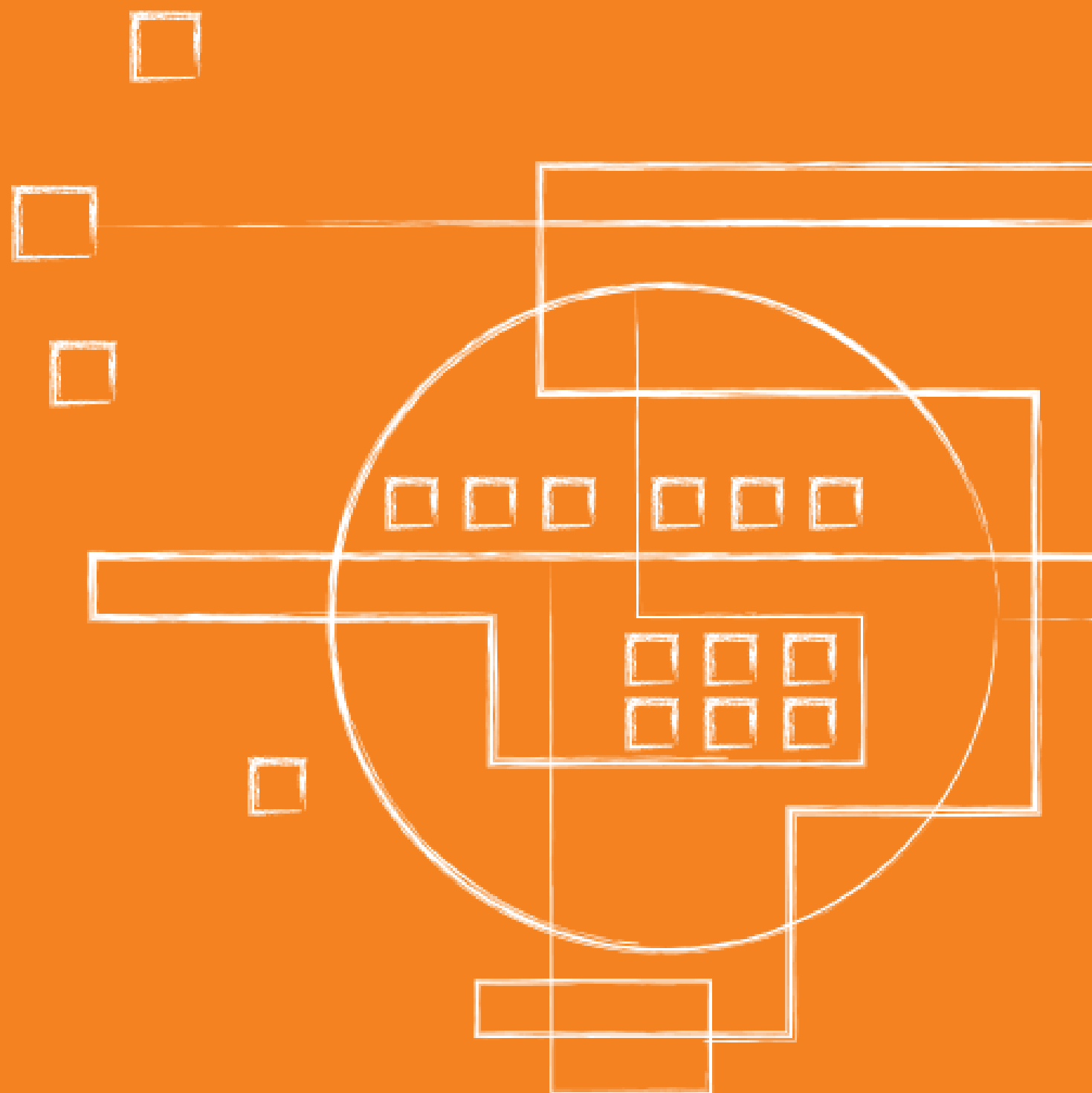
Com o Boletim de Frequência das escolas e os apontamentos das unidades organizacionais do Órgão Gestor da Educação, o responsável pela unidade de Recursos Humanos consolida os dados recebidos e prepara a folha de pagamento.

A folha de pagamento deve ser aprovada pelo Gestor da Educação e encaminhada ao órgão da Prefeitura responsável por Recursos Humanos para providências de pagamento. Os documentos comprobatórios, os registros de ponto e os Boletins de Frequência devem ser arquivados pelo responsável pela área de Recursos Humanos.

Para saber mais:**Tipos de ocorrência de frequência**

- Férias concedida/publicada;
- Licença concedida/publicada;
- Afastamento concedido/publicado;
- Presença identificada;
- Falta justificada ocorrida;
- Falta injustificada ocorrida;
- Abono de falta concedido;
- Atraso ocorrido;
- Saída antecipada ocorrida;
- Hora extra ocorrida;
- Gratificação identificada, etc.

Gestão de Pessoas
Administrar Pessoal
Controlar Frequência dos Profissionais



2. Realizar formação continuada

A formação continuada de funcionários e docentes tem por objetivo garantir a devida qualificação dos servidores no exercício de suas funções e ajudá-los a aprimorar o trabalho educacional dentro e fora de sala de aula.

A política de formação continuada requer um planejamento detalhado que leve em conta a realidade e as necessidades de aprimoramento das equipes e que resulte na definição de prioridades, conteúdos e estratégias do processo formativo a ser realizado no ano seguinte. Devem ser considerados como princípios:

- As diretrizes e ações previstas no PME;
- Os temas estratégicos e as metodologias identificados na execução das rotinas da **Gestão para acompanhar e avaliar a prática pedagógica e a aprendizagem²** e da rotina **Avaliar desempenho do servidor**, que será vista mais adiante.

Para maior detalhamento do plano formativo, é recomendável a realização de debates com os profissionais da rede educacional, a fim de iniciar uma reflexão propositiva sobre os temas apresentados – o que pode acontecer no acompanhamento e na supervisão pedagógica. Essa etapa é primordial para o real envolvimento e comprometimento dos profissionais com o processo.

Após esse detalhamento, a equipe pedagógica do Órgão Gestor de Educação deve apresentar a proposta aos profissionais da rede, bem como submetê-la à aprovação do Gestor da Educação.

Conversa com o Gestor:

Assim como o aluno é a razão de existir da escola e da Secretaria de Educação, o professor é a peça-chave para a concretização da política educacional do município e do Projeto Político-Pedagógico da escola.

Dessa forma, a valorização do Magistério tem se apresentado como uma das questões mais importantes para a análise do caminho de reconstrução da escola pública.

Para saber mais:

Leia o que diz a LDB/1996, artigo 67, incisos I e V:

Artigo 67 – Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da Educação, assegurando-lhes inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do Magistério público:

Inciso I – Aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico para esse fim.

Inciso V – Período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluindo carga horária.

² - Essa rotina faz parte da Gestão Pedagógica, já vista anteriormente.

Experiência do Gestor:

“Tínhamos formadores que vinham de fora, além disso gerar mais gasto, eles em geral não conheciam nossa realidade. Decidiu-se, então, fazer um programa de capacitação contando com a participação de professores da própria rede.”

Equipe técnica do município de Manoel Ribas

Para saber mais:

Existem diferentes programas de formação continuada. Veja a seguir alguns deles:

- Uso de horas-atividade para promover reuniões de estudo, troca de experiências ou oficinas pedagógicas, com a assistência de especialistas;
- Promoção de encontros, congressos, seminários e debates para troca de experiências entre professores de várias escolas, com incentivo para a articulação entre os mais experientes e os mais novos;
- Promoção de cursos de atualização sobre conteúdos específicos do currículo.

Às lideranças da Educação – gestores, coordenadores pedagógicos, supervisores e outros técnicos de Educação – devem também ser proporcionados programas de formação continuada, relacionados às questões gerais da Educação e à problemática de sua área de atuação.

Para concretizar essas ações, a organização e a preparação do processo podem ficar a cargo da equipe interna do Órgão Gestor de Educação em conjunto com as equipes estaduais e das escolas ou podem ser realizadas com a contratação de profissionais ou organizações especializadas.

Os municípios de Manoel Ribas, Iretama, Nova Tebas e Cândido de Abreu optaram por implantar o processo de Formação Continuada por meio de diferentes estratégias, tais como a participação de profissionais da própria rede ou a contratação de profissionais externos.

Para essa contratação, o plano de formação aprovado deve ser encaminhado por meio de Ofício, conforme as práticas de protocolo do município, ao órgão responsável pelo processo licitatório com a solicitação de contratação ou o estabelecimento de convênio, conforme o caso.

Após a definição do calendário, o responsável pela área de gestão de pessoas do Órgão Gestor de Educação comunica aos profissionais a realização dos encontros formativos por meio de e-mail, telefone ou Ofício, conforme as práticas de comunicação do município.

Depois de participar do programa, o servidor deverá encaminhar a documentação comprobatória de sua participação para providenciar o registro de pontuação, conforme descrito na rotina **Avaliar desempenho dos servidores**, que será vista a seguir, bem como promover a disseminação dos conteúdos por meio da sua prática.

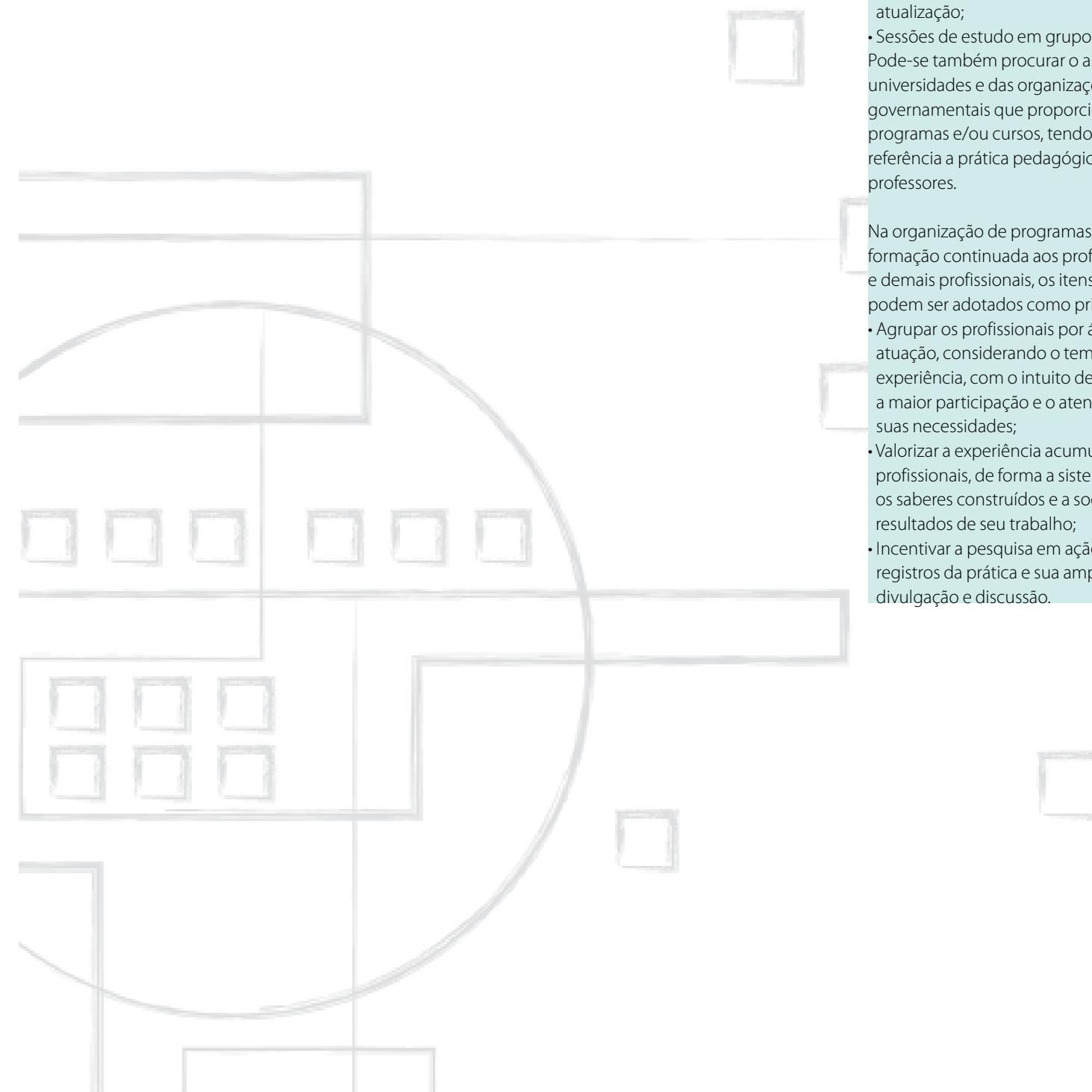
Para saber mais:

Os programas de formação continuada para as lideranças educacionais também podem ser desenvolvidos por meio de:

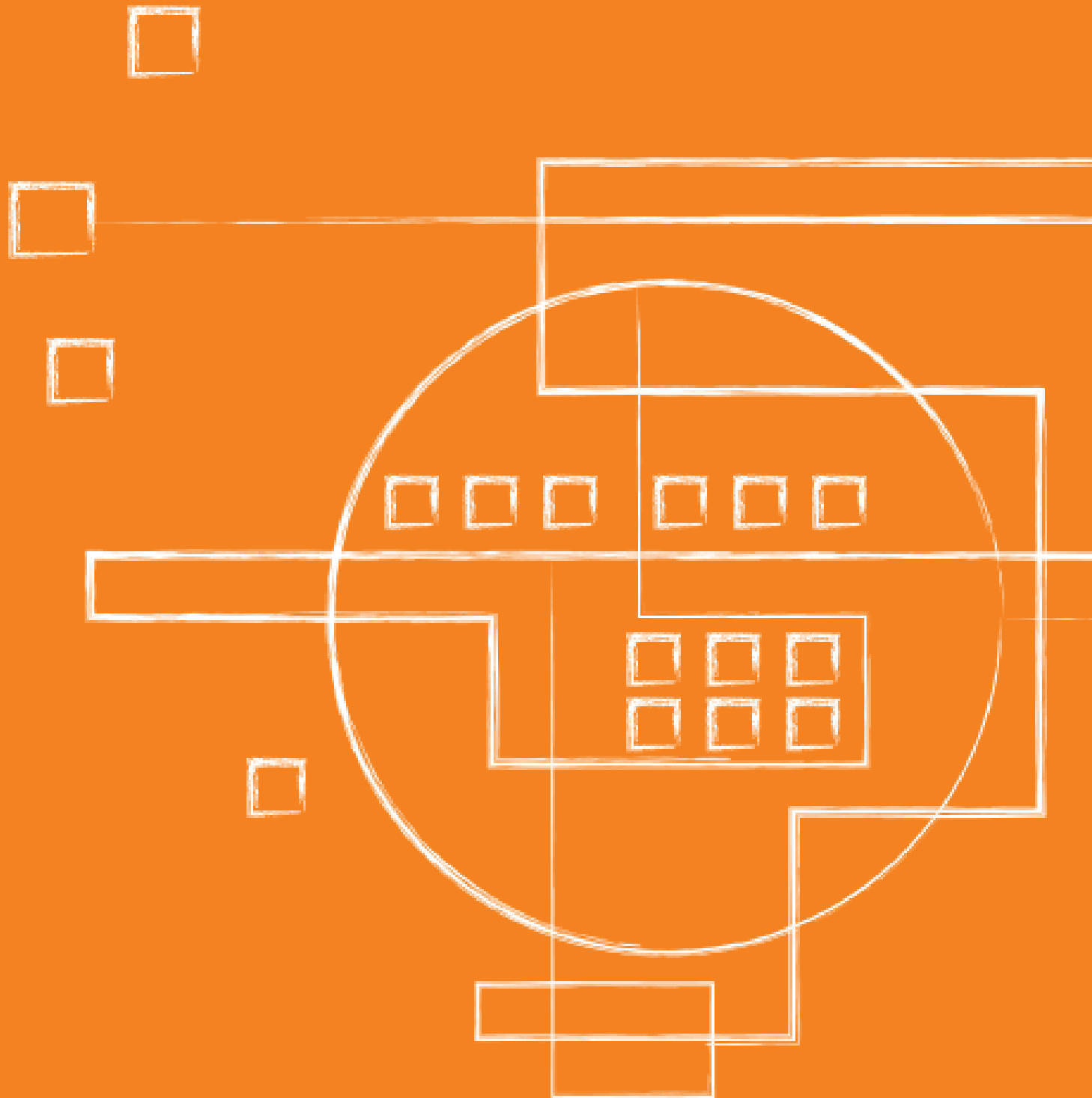
- Encontros, congressos, seminários e debates para troca de experiências entre profissionais de várias escolas, incentivando a articulação dos mais experientes com os novos;
 - Cursos de aperfeiçoamento e atualização;
 - Sessões de estudo em grupo.
- Pode-se também procurar o apoio das universidades e das organizações não governamentais que proporcionam programas e/ou cursos, tendo como referência a prática pedagógica dos professores.

Na organização de programas de formação continuada aos professores e demais profissionais, os itens a seguir podem ser adotados como princípios:

- Agrupar os profissionais por área de atuação, considerando o tempo de experiência, com o intuito de favorecer a maior participação e o atendimento às suas necessidades;
- Valorizar a experiência acumulada dos profissionais, de forma a sistematizar os saberes construídos e a socializar os resultados de seu trabalho;
- Incentivar a pesquisa em ação, os registros da prática e sua ampla divulgação e discussão.



Gestão de Pessoas
Realizar Formação Continuada



3. Avaliar desempenho dos servidores

Avaliar o desempenho dos servidores é realizar a verificação sistemática do desenvolvimento de cada funcionário na execução de suas atividades. Essa prática visa potencializar os recursos cognitivos e afetivos do servidor, direcionando-o para trabalhos que melhor utilizam suas habilidades e competências, promovendo também o melhor desenvolvimento profissional da administração pública.

Para a efetivação dessas atividades, a administração municipal precisará, primeiramente, escolher a metodologia de avaliação de desempenho mais condizente à função e à cultura da organização. Depois, é necessário sensibilizar os servidores para a importância da avaliação na formação e no desenvolvimento dos envolvidos.

No caso dos profissionais da Educação, é importante que sejam avaliadas as relações interpessoais e a efetividade da ação pedagógica com os alunos. Portanto, é preciso fazer uma relação entre os aspectos da avaliação individual dos profissionais e a avaliação institucional do Órgão Gestor da Educação e das escolas.

A seguir, apresentamos uma referência de metodologia de avaliação e de desempenho de servidores, que envolve três dimensões: a qualidade da atuação, os conhecimentos específicos e a atualização e o aprimoramento:

A dimensão de **qualidade da atuação** pode abranger a análise de questões como:

- Ética profissional;
- Assiduidade e pontualidade;
- Idoneidade e responsabilidade;
- Eficiência e produtividade;
- Organização e domínio dos processos de trabalho;
- Dedicção e iniciativa na inovação nas práticas de trabalho; e
- Relacionamento interpessoal.

Conversa com o Gestor:

Para que haja a valorização do Magistério, temos de levar em conta, além dos aspectos funcionais e de formação, a melhoria das condições de funcionamento das escolas, em toda a sua amplitude.

Reveja os dados relativos às escolas do município e analise as condições de trabalho de seus professores, em especial:

- A média de alunos por classe em cada nível de ensino;
- Os equipamentos e serviços de apoio disponíveis para as ações docentes;
- A atualidade e a amplitude do acervo de apoio técnico à ação docente;
- A situação dos prédios escolares;
- As estratégias utilizadas para selecionar os dirigentes das escolas.

Essa dimensão deve considerar também a avaliação da equipe com relação à prática pedagógica dos professores na identificação dos desafios e das necessidades da Educação, tratada na rotina **Gestão para acompanhar e avaliar a prática pedagógica e a aprendizagem**³.

A dimensão dos conhecimentos específicos constitui-se na aplicação de prova de conhecimentos considerados fundamentais para o exercício da função.

A dimensão de atualização e aprimoramento trata da participação dos servidores em eventos de formação e aperfeiçoamento (cursos, treinamentos, congressos, palestras, etc.). Para cada evento e forma de participação, podem ser atribuídos créditos diferentes.

a) Para realizar a avaliação de qualidade da atuação e de conhecimentos específicos

Anualmente, o Órgão Gestor da Educação e os gestores das escolas definem uma comissão para acompanhamento da avaliação de desempenho dos servidores.

A avaliação será coordenada pela comissão e executada com a colaboração dos responsáveis pelas unidades dos servidores avaliados.

Para orientar os trabalhos, deve-se organizar um cronograma de aplicação das avaliações e a comissão deve preparar os instrumentos de avaliação, promovendo as revisões necessárias no formulário de avaliação individual e na prova de conhecimentos específicos se houver necessidade.

Conversa com o Gestor:

Seria interessante que um dos membros da comissão fosse responsável pela área de gestão de pessoas do Órgão Gestor da Educação. Lembre-se de que, para dar legalidade ao ato, a nomeação deve ser publicada.

Após a aplicação dos instrumentos, a comissão pode corrigir e pontuar as provas de conhecimentos específicos quando houver, além de compilar os dados dos formulários de avaliação individual, utilizando um sistema informatizado específico para cálculo da pontuação final.

b) Para realizar a avaliação de atualização e aprimoramento

Sempre que participarem dos processos de formação, os servidores devem encaminhar ao responsável pela área de gestão de pessoas do Órgão Gestor da Educação os documentos comprobatórios da sua participação nos eventos (conforme o estabelecido na rotina **Realizar formação continuada**).

Com base nesses documentos, será realizado o registro da pontuação no sistema de avaliação de desempenho, de acordo os critérios previamente estabelecidos pela legislação vigente.

c) Para concluir a avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho deve somar a pontuação obtida pelo servidor nas três dimensões consideradas; a comissão identificará as deficiências de formação para subsidiar a rotina **Realizar formação continuada**, bem como repassará ao órgão central de Recursos Humanos da Prefeitura as informações da pontuação dos servidores para a progressão na carreira, como é o caso de Pitanga, que realiza o acompanhamento do desempenho dos servidores a partir da demanda do Plano de Carreira e Salários e da atual gestão da Educação.

REFERÊNCIAS LEGAIS

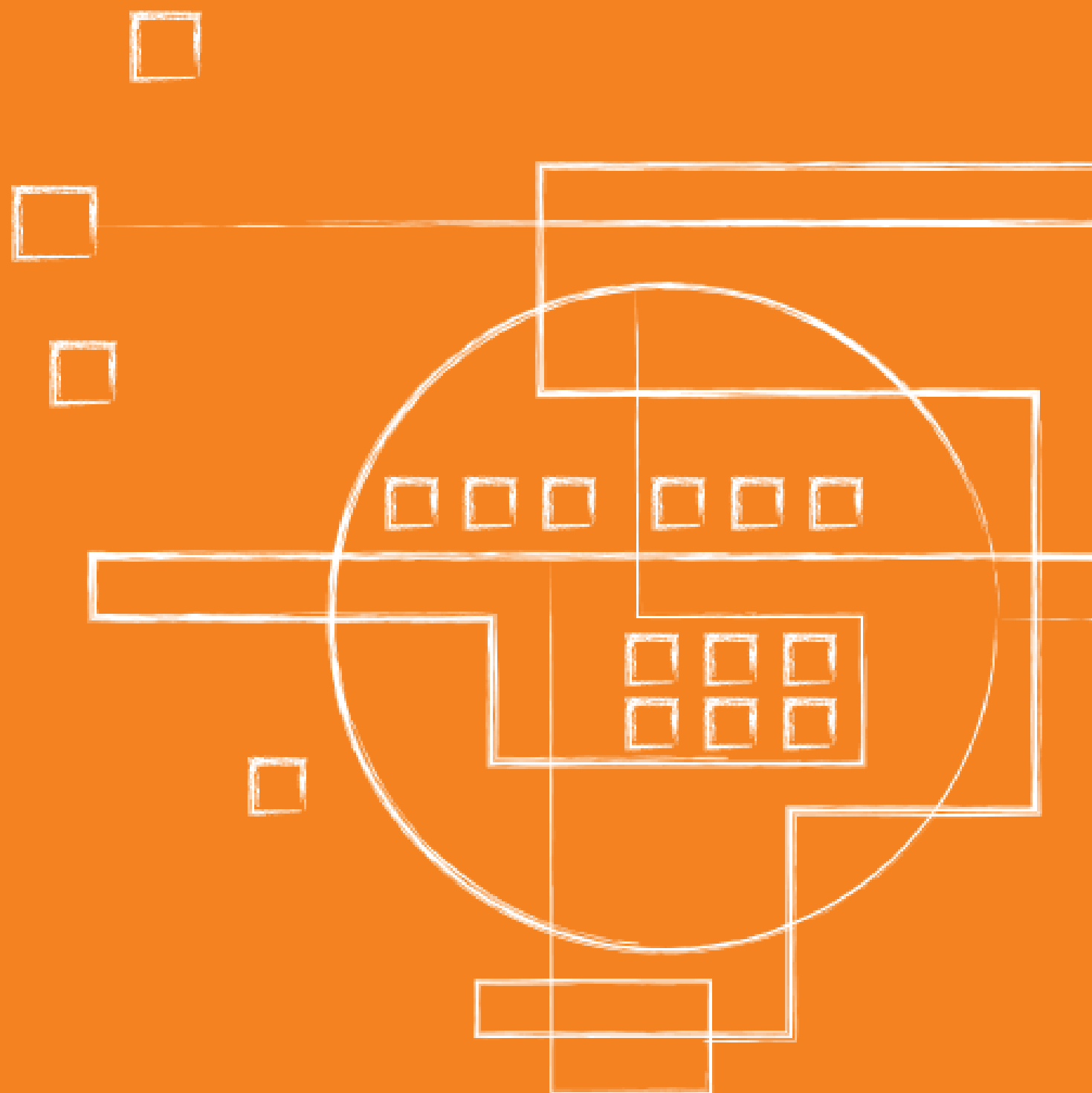
- Estatuto do Servidor
- Plano de Carreiras, Cargos e Salários

Observamos que essas leis devem ser as municipais.

Conversa com o Gestor:

Lembre-se de que depois de utilizados, os documentos devem ser arquivados no prontuário do servidor.

Gestão de Pessoas
Avaliar Desempenho dos Servidores



F. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Para saber mais:

De acordo com a **Lei de Acesso à Informação** (12.527/2011), que passou a vigorar a partir de 16 de maio de 2012, os órgãos públicos federais, estaduais e municipais, ou seja, ministérios, estatais, governos estaduais, prefeituras, empresas públicas, autarquias, etc. devem oferecer informações relacionadas às suas atividades a qualquer pessoa que solicitar os dados.

A lei determina que os órgãos públicos mantenham serviços de informação e divulguem pela internet, em linguagem clara e acessível, dados sobre a administração pública. A lei exige ainda que fiquem expostos na internet dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras do governo, além de respostas a perguntas mais frequentes, sempre com informações atualizadas.

Apenas os municípios com menos de 10 mil habitantes estão desobrigados a apresentar, em um site na internet, os dados sobre as operações municipais. No entanto, os órgãos desses pequenos municípios são obrigados a prestar informações sempre que solicitadas.

Fonte:

<http://www.acessoainformacao.gov.br>

Para saber mais:

Para a Educação, a TIC tem importantes funções, como:

- Dar apoio às atividades de suas rotinas;
- Servir como instrumento didático para o ensino; e
- Convocar e articular a participação e o controle social na política educacional.

A gestão da comunicação tem por objetivo tornar disponíveis os diferentes mecanismos de comunicação interna e externa do Órgão Gestor da Educação, para garantir mais participação e controle social. O princípio da transparência na gestão pública foi referendado pela **Lei do Acesso à Informação** de 2012. Para que haja uma administração pública democrática, o Órgão Gestor da Educação no município deve estar comprometido com os seguintes princípios:

- Garantir transparência em relação às decisões, facilitando a sua divulgação por meio de mecanismos de circulação e acesso às informações por parte do público interessado;
- Institucionalizar um sistema de informações apresentadas, periodicamente, em relatórios que propiciarão embasamento técnico para a tomada de decisões da gestão;
- Disponibilizar as informações gerenciais a todas as lideranças do sistema educacional, a fim de que as decisões tenham suporte técnico.

A sistemática de comunicação interna das organizações deve permitir que o fluxo das informações entre os diferentes setores seja mantido de forma eficiente para a execução das diversas atividades; já a comunicação externa deve manter canais permanentes de comunicação com a sociedade e interlocução com os cidadãos.

A tecnologia da informação e comunicação – denominada TIC – oferece diversas ferramentas, que podem ser utilizadas para dar apoio à comunicação nas organizações.

A gestão da comunicação compreende:

- A oferta de equipamentos e sistemas de tecnologia da informação e comunicação (comunicação interna);

- A prestação de suporte aos usuários de tecnologia da informação e comunicação (comunicação interna);
- O atendimento de manifestações da sociedade (comunicação externa);
- A divulgação das informações sobre as ações de Educação (comunicação externa) que garantam a transparência, a participação e o controle social.

A seguir, são apresentadas as descrições detalhadas e os fluxogramas de cada uma das rotinas que fazem parte dessa gestão.

1. Disponibilizar tecnologia da informação e comunicação (TIC)

Esta rotina abrange o gerenciamento de hardware e software, ou seja, a disponibilização e o controle de equipamentos e aplicativos ou programas de TIC.

A responsabilidade pela execução das tarefas dessa rotina pode variar de acordo com o tipo de gestão adotada pelo município e pelo Órgão Gestor da Educação. Assim:



a) Para a disponibilização e o controle de hardware

Hardware são os equipamentos de tecnologia da informação e seus componentes como, por exemplo, computadores, monitores, teclados. Toda vez que algum deles for comprado, o responsável pelo atendimento a usuários de informática precisa:

- Verificar se a documentação está completa;
- Preparar e configurar o hardware;
- Realizar sua instalação no local de uso (considerando as necessidades físicas e técnicas do equipamento);
- Realizar os testes de funcionamento.

Após a instalação, o responsável atualiza a Planilha de Controle de Informática registrando:

- Os dados do hardware instalado (dados da instalação e da configuração);
- A identificação do equipamento (número patrimonial);
- Data e localização da instalação;
- O prazo de garantia do bem.

b) Para a disponibilização e o controle de software

Software são todos os programas ou aplicativos de tecnologia da informação e comunicação como, por exemplo, os sistemas operacionais e de controle da Prefeitura, os editores de textos, as planilhas eletrônicas e outros. Ao recebê-los, o responsável pelo atendimento a usuários de informática deve:

- Verificar se a documentação está completa;
- Identificar as necessidades para instalação e configuração do mesmo (incluindo a necessidade de treinamento de usuários);
- Executar a instalação;
- Testar o uso do software;
- Orientar os usuários.

A Planilha de Controle de Informática deve ser atualizada com:

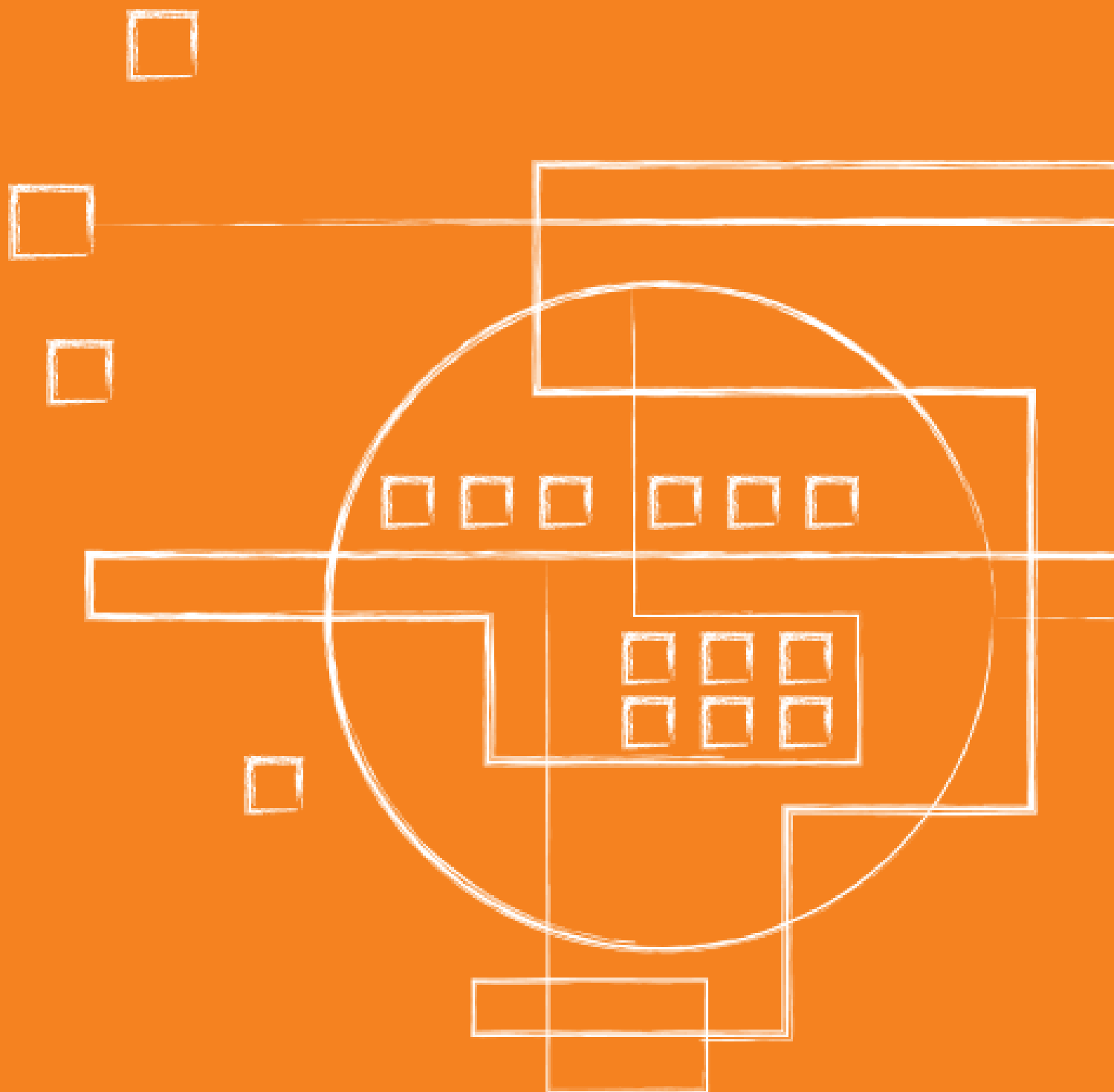
- Os dados do software instalado (dados da instalação e da configuração);
- A identificação do sistema ou aplicativo (tipo de aplicativo, número da licença, etc.);
- A data e localização da instalação (vínculo do software ao hardware);
- A existência de suporte e manutenção técnica por parte da empresa fornecedora.

Conversa com o Gestor:

Para não ser surpreendido na administração de hardware, mantenha sempre atualizada a Planilha de Controle de Informática.



*Gestão de Comunicação
Disponibilizar Tecnologia da Informação
e Comunicação (TIC)*



2. Prestar suporte aos usuários da tecnologia da informação e comunicação

Esta rotina garante a oferta de apoio aos usuários de informática, quando esses têm dificuldades para utilizar os hardwares ou softwares. Quando houver alguma dificuldade, deve-se contatar o responsável pelo atendimento a usuários de informática e relatar o problema encontrado, solicitando **suporte técnico**.

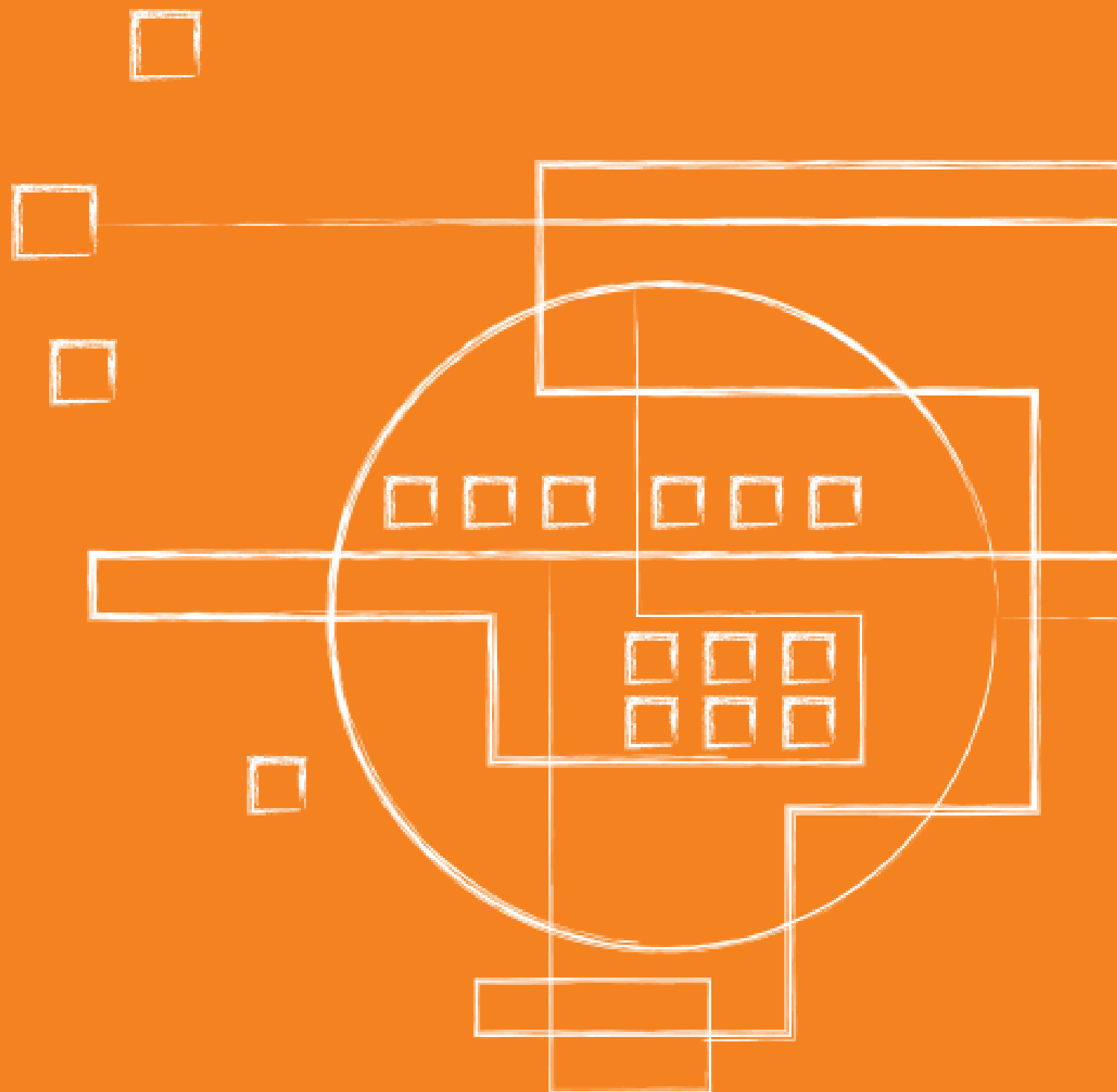
Após identificado o problema, o técnico verifica o que é necessário para atender à solicitação:

- Caso seja possível solucionar o problema a distância – presta as orientações por meio de telefone ou e-mail e finaliza o atendimento verificando se esse foi satisfatório para o usuário.
- Caso seja necessário o atendimento no local – procede à visita e realiza as ações necessárias/possíveis para sanar o problema.
- Caso o atendimento no local não seja suficiente – constata se o hardware/software encontra-se em garantia ou não e aciona a manutenção externa.

Para saber mais:

O suporte técnico pode ser realizado por meio de vários canais: e-mail, telefone e, até mesmo, atendimento pessoal.

Gestão de Comunicação
Prestar Suporte ao Usuário de Tecnologia da
Informação e Comunicação



3. Atender manifestações da sociedade

Conversa com o Gestor:

Se em seu município houver uma Ouvidoria, parte das tarefas ao lado relatadas será de responsabilidade desse órgão.

O objetivo das tarefas previstas na rotina é orientar o bom relacionamento entre o cidadão e o Órgão Gestor da Educação; a linha adotada é de Ouvidorias públicas.

As Ouvidorias foram concebidas para estreitar os laços de relacionamento entre a sociedade e o governo, melhorar a qualidade dos serviços prestados e contribuir para o controle social. São importantes instrumentos para a participação e a garantia da qualidade dos serviços públicos, portanto, é desejável que o Poder Público conte com esse órgão.

- Toda Ouvidoria deve manter vários canais de comunicação com seus interlocutores, tais como telefone, e-mail, fax ou carta.

- Ao receber uma solicitação, o responsável pelo atendimento à sociedade, no Órgão Gestor da Educação, analisa a demanda de forma a classificá-la primeiramente em:

- Consulta de andamento de processo de atendimento anterior; ou
- Nova manifestação.

Por sua vez, cada nova manifestação pode ser classificada quanto:

- À autoria (anônima ou identificada);
- Ao sigilo (restrição de acesso, aberta a consultas);
- Ao tipo (pedido de informação, reclamação ou denúncia, sugestão ou elogio).

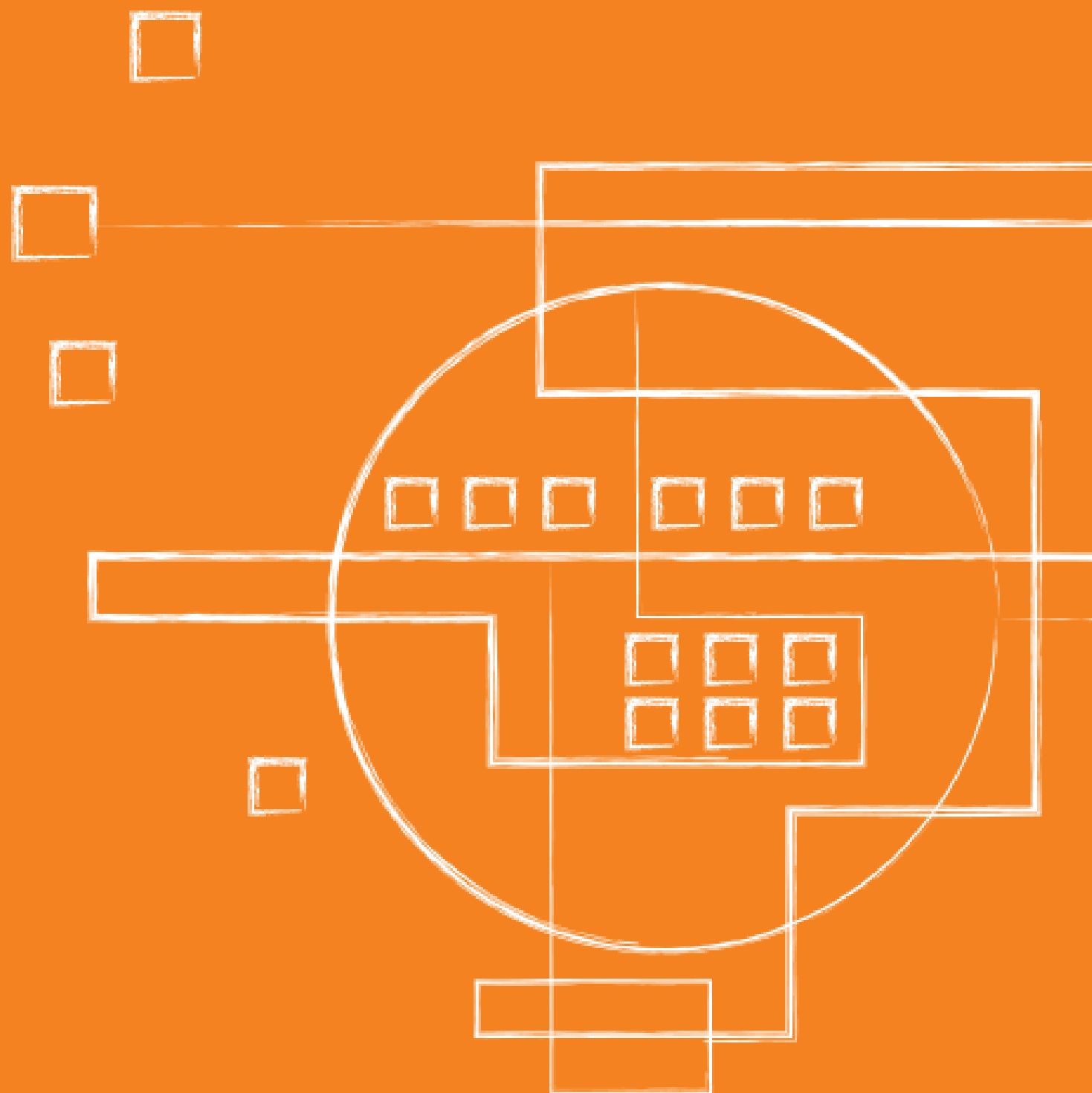
Conversa com o Gestor:

Mantenha sempre um registro das novas manifestações. Crie uma Planilha de Controle de Demandas em que cada atendimento terá um número de protocolo, os dados da demanda e os encaminhamentos já realizados.

a) Recebendo consulta sobre andamento do processo de atendimento já manifestado anteriormente

Em tais casos, o responsável pelo atendimento à sociedade, no Órgão Gestor da Educação, consulta a Planilha de Controle de Demandas, com base no número de protocolo fornecido pelo cidadão, verifica o status do atendimento e comunica o resultado.

Gestão de Comunicação
Atender Manifestações da Sociedade



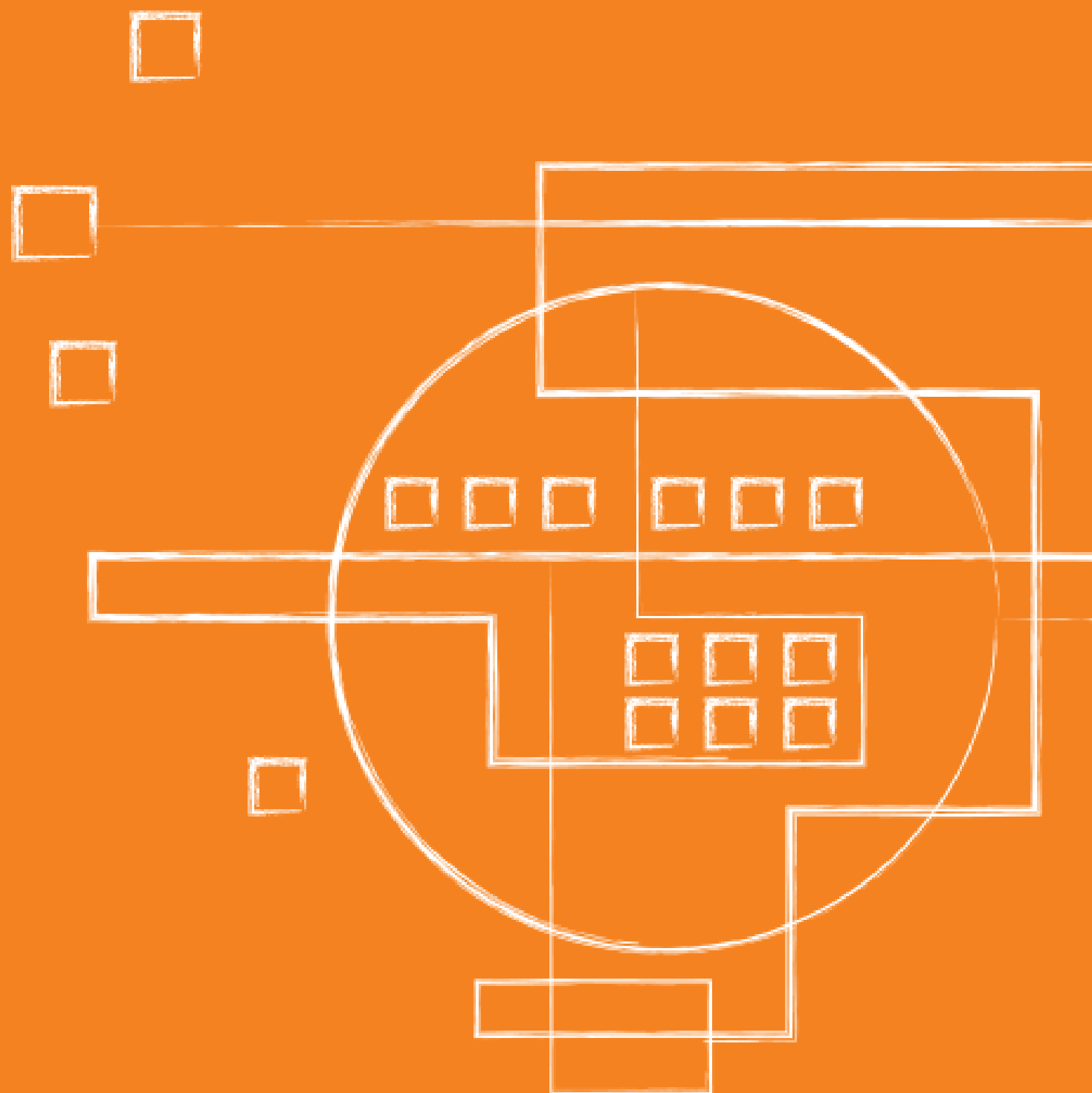
b) Recebendo pedidos de informações

Uma das funções da Ouvidoria é fornecer informações sobre os serviços realizados e suas formas de operação.

Registrado um pedido de informação, o responsável pelo atendimento à sociedade na Secretaria verifica se há possibilidade de fornecer a informação de imediato e finaliza o atendimento, por exemplo, a informação da data prevista para início das matrículas escolares. Nos casos em que as informações técnicas requeiram uma análise mais aprofundada, a solicitação será encaminhada ao técnico competente para a análise, que deverá devolvê-la com a respectiva resposta para o cidadão. A finalização do atendimento deverá ser registrada na Planilha de Controle de Demandas.

Lembre-se: todos os encaminhamentos devem ser registrados na Planilha.

Gestão de Comunicação
Atender Manifestações da Sociedade



Conversa com o Gestor:

Uma **reclamação** pode levar à melhoria dos serviços prestados; e uma **denúncia** pode levar à investigação e punição dos responsáveis quando for o caso.

c) Recebendo reclamações ou denúncias

Esta é uma atribuição muito conhecida das Ouvidorias e deve ser cuidadosamente tratada.

Muitas vezes as reclamações ou denúncias recebidas pela área de Educação estão fora de sua competência. Se tal situação ocorrer, oriente o demandante a procurar o órgão adequado para a prestação do serviço.

Caso a manifestação apresentada for de competência da Educação, o responsável pelo atendimento à sociedade deve:

- Analisar a reclamação ou denúncia;
- Colher, sempre que necessário, mais informações junto ao demandante;
- Identificar os responsáveis pela situação reclamada ou denunciada;
- Encaminhar a solicitação de análise da situação (definindo prazo para recebimento da apuração);
- Registrar o encaminhamento na Planilha de Controle de Demandas.

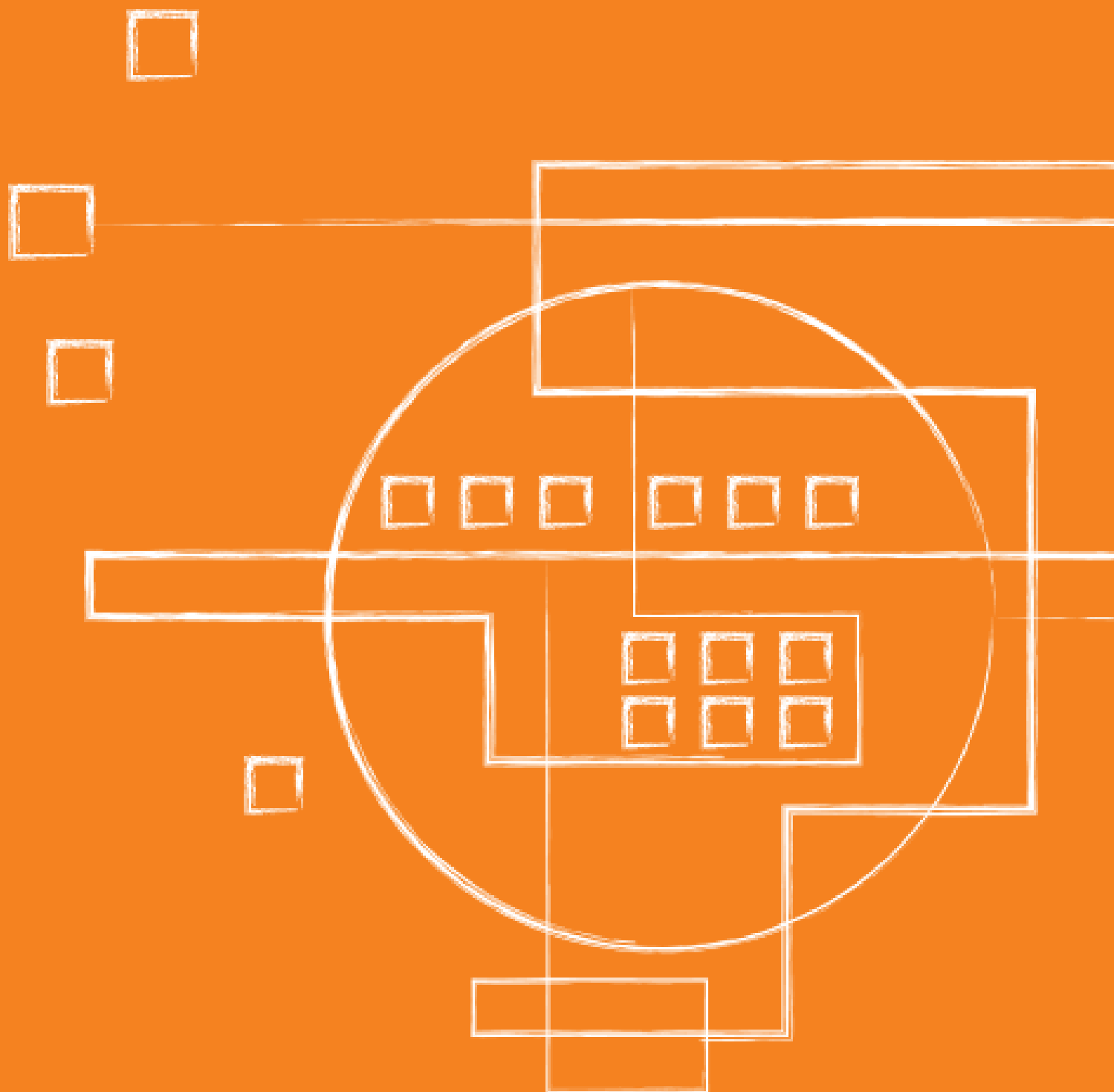
Cada unidade organizacional deve analisar a situação e elaborar uma resposta técnica que contenha:

- A análise da situação;
- A justificativa pela ocorrência da situação reclamada quando for possível;
- A sugestão de correção para sanar a situação reclamada.

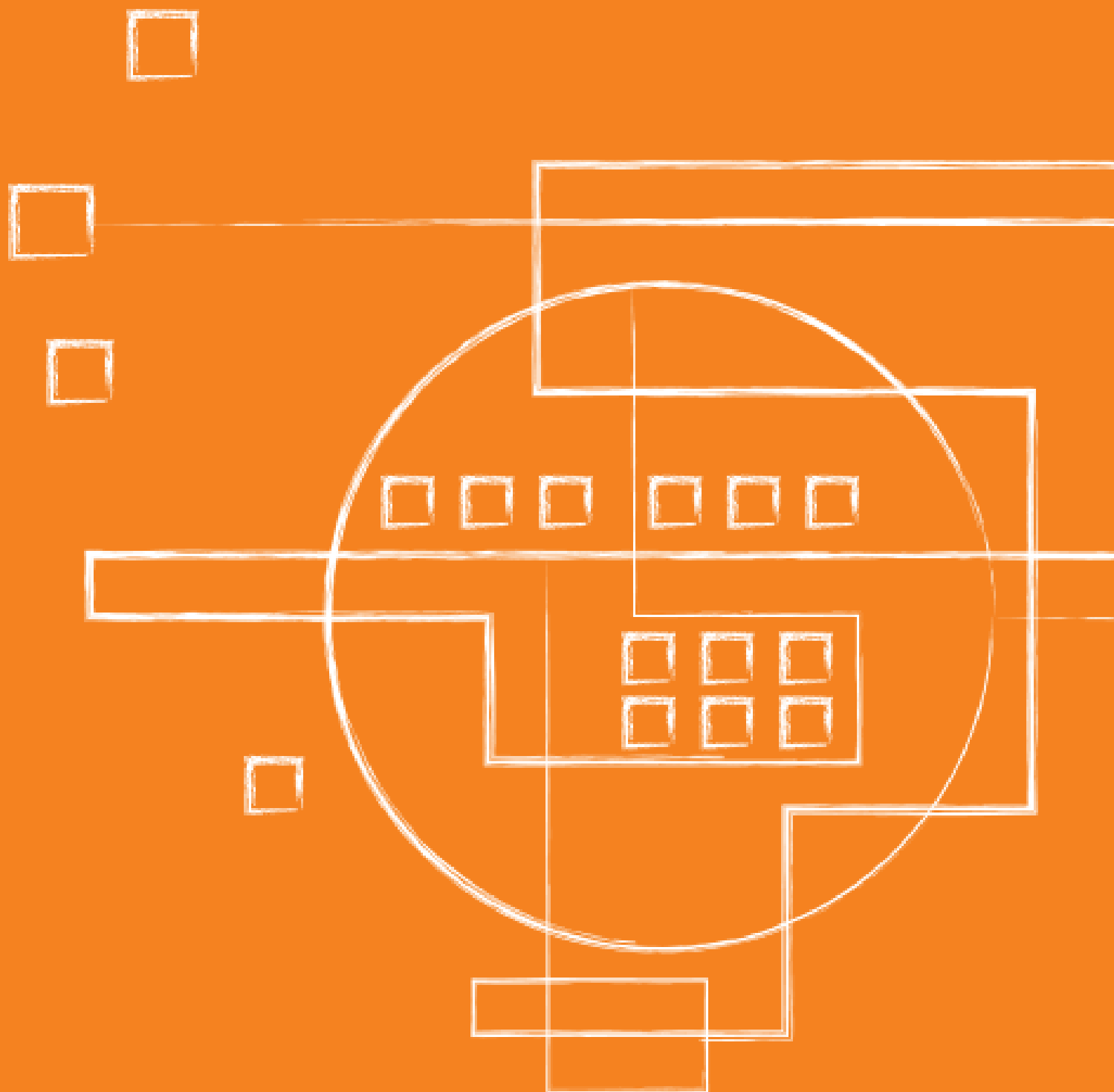
Depois disso, o responsável pelo atendimento à sociedade toma as seguintes providências, conforme o caso:

- Se a justificativa ou a sugestão de melhoria forem insatisfatórias para a situação que originou a reclamação/denúncia, pede-se a revisão da resposta técnica à unidade organizacional.
- Caso tenha sido apresentada justificativa satisfatória para a situação que originou a reclamação/denúncia, o responsável fornece resposta ao demandante e registra na Planilha de Controle de Demandas o encerramento do processo de atendimento.
- Caso tenha sido informada implementação de melhorias ou ações corretivas satisfatórias para sanar a situação que originou a reclamação/denúncia, o responsável fornece resposta ao demandante e registra na Planilha de Controle de Demandas o encerramento do processo de atendimento.

*Gestão de Comunicação
Atender Manifestações da Sociedade*



*Gestão de Comunicação
Atender Manifestações da Sociedade*



d) Recebendo sugestões

Conversa com o Gestor:

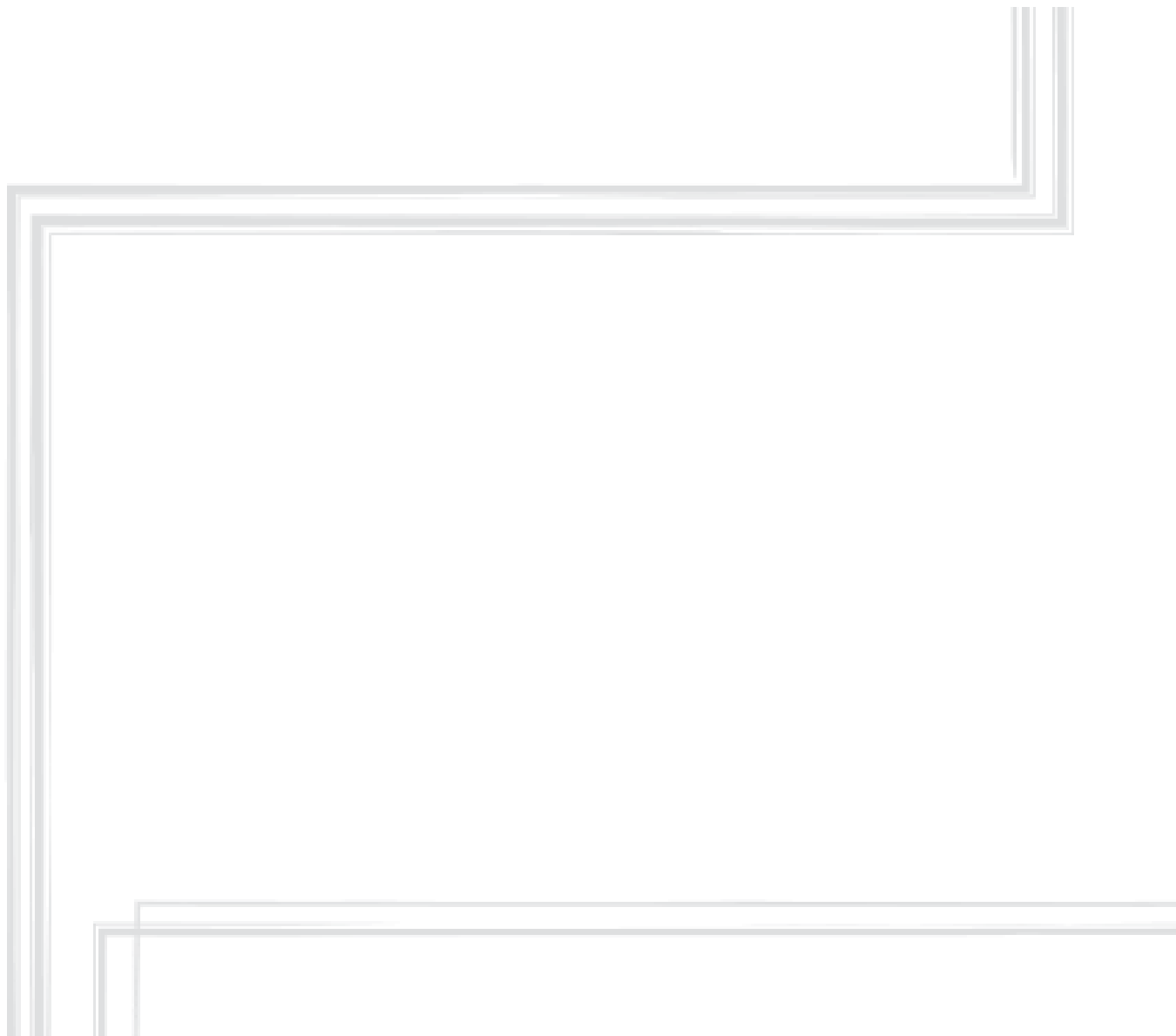
Não se esqueça de dar, sempre, uma resposta ao cidadão mesmo quando não for acatar a sugestão recebida. Justifique-se!

Conversa com o Gestor:

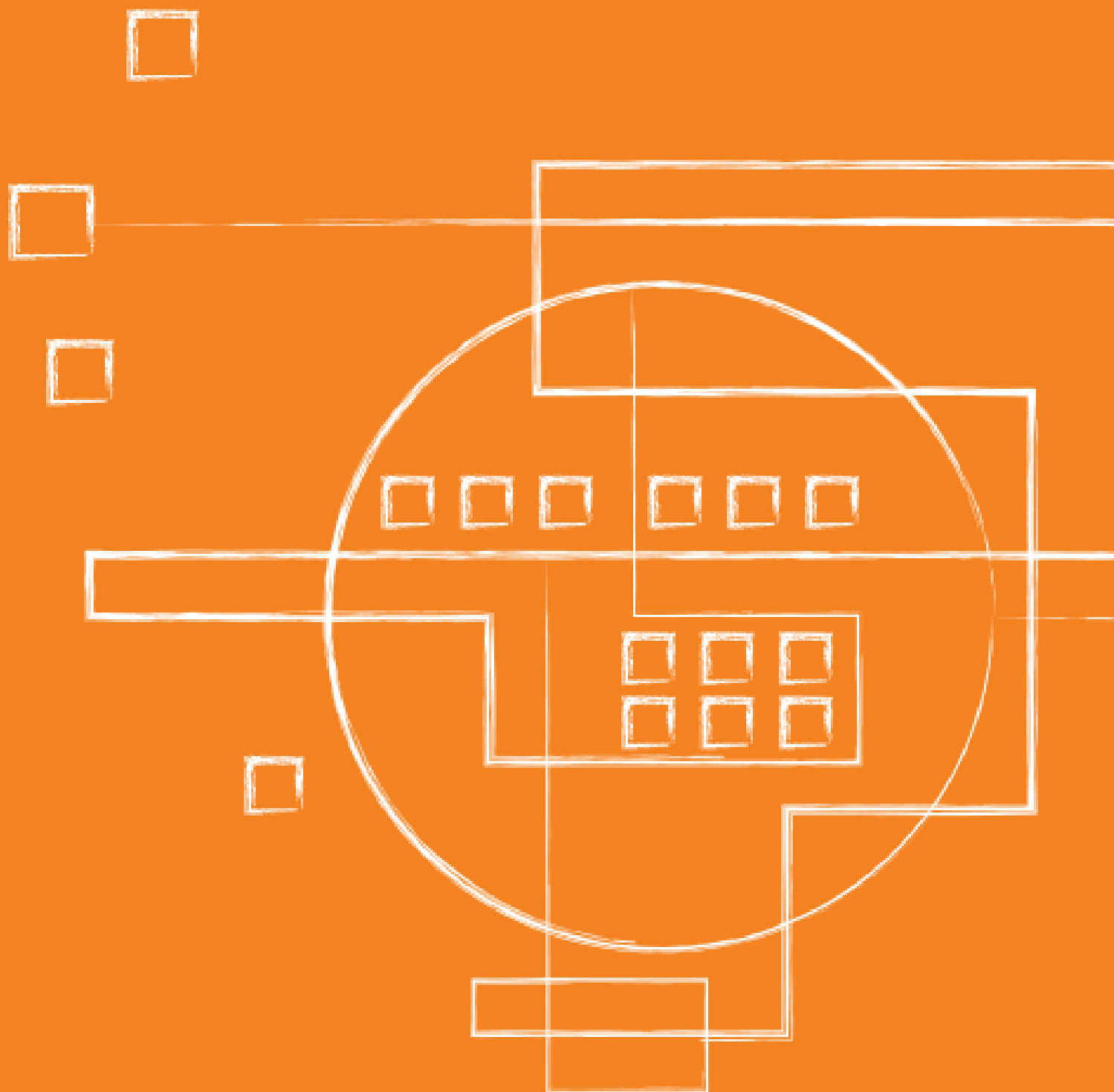
Lembre-se de manter o registro do atendimento na Planilha de Controle de Demandas.

Ao receber uma sugestão, o responsável pelo atendimento à sociedade do Órgão Gestor da Educação verifica se ela é pertinente e oportuna e a encaminha à unidade organizacional competente.

Ao receber a sugestão, a unidade organizacional competente promove sua análise e encaminha a resposta técnica ao responsável pelo atendimento à sociedade, para que esse responda ao cidadão.



*Gestão de Comunicação
Atender Manifestações da Sociedade*

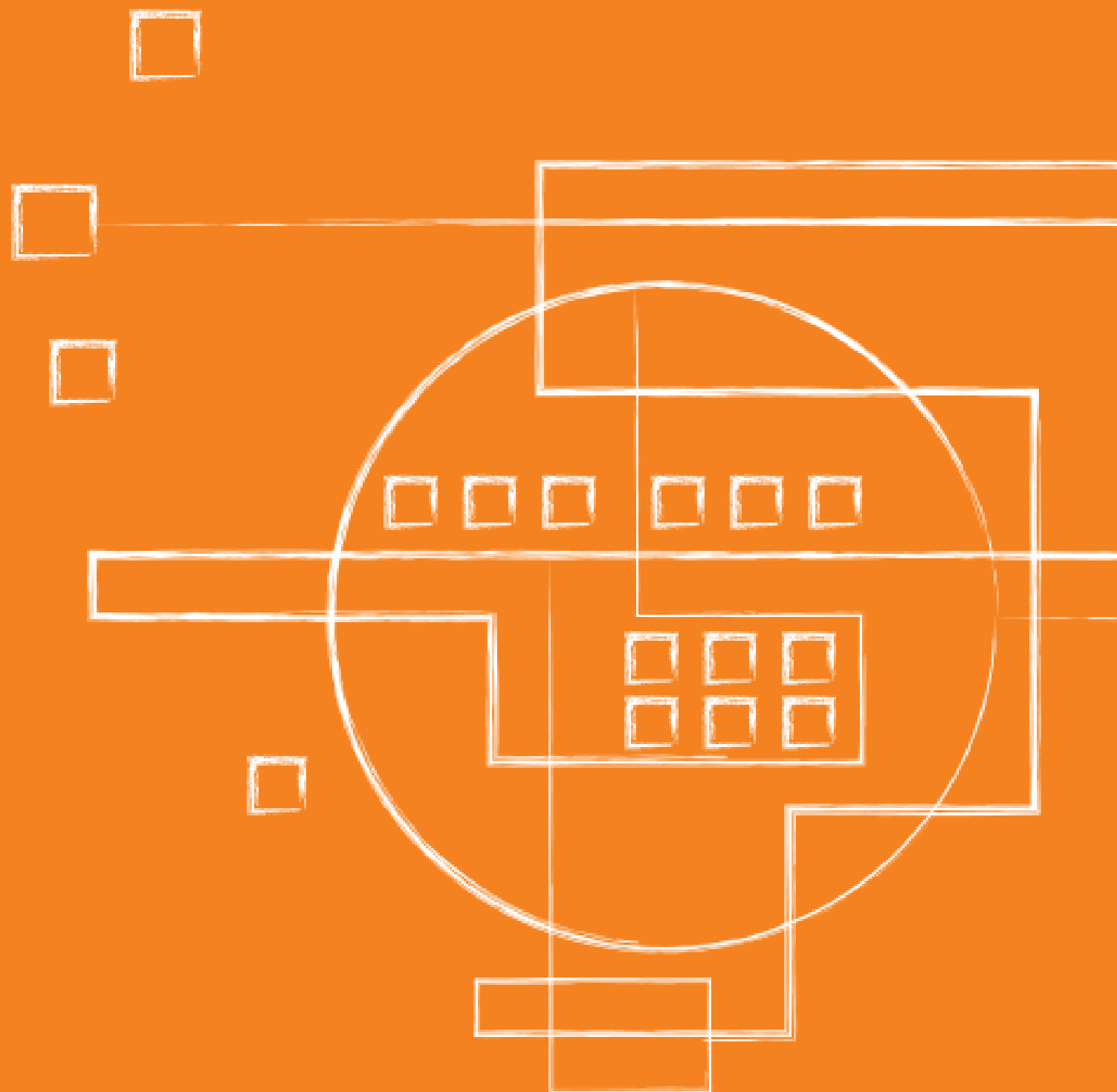


e) Recebendo elogios

Ao receber um elogio, a pessoa ou a unidade elogiada deve ser informada e a manifestação registrada na Planilha de Controle de Demandas.



*Gestão de Comunicação
Atender Manifestações da Sociedade*



4. Divulgar informações sobre a Educação

As ações de divulgação têm importância porque, além de estabelecerem uma forma de comunicação entre a sociedade e o Órgão Gestor da Educação, selecionam e preparam as informações de forma adequada para orientar melhor o cidadão e permitir maior participação e controle social.

Devem ser divulgados os serviços prestados pelo Órgão Gestor da Educação, suas formas de execução, os programas e projetos que vêm sendo realizados e a prestação de contas das ações vinculadas às políticas públicas relacionadas.

As tarefas abaixo relacionadas expressam o perfil de uma área de assessoria de imprensa que mantém o contato com a mídia de forma proativa.

a) Realizando publicações de pautas/matérias

Sempre que houver interesse em divulgar ações na mídia, o Gestor da Educação, os responsáveis pelas unidades organizacionais ou os gestores das escolas discutem o tema para verificar a pertinência dessa divulgação.

O passo seguinte consiste em encaminhar o pedido de divulgação ao responsável pelas ações de assessoria de imprensa do Órgão Gestor da Educação.

Para promover a divulgação, o responsável pelas ações de assessoria de imprensa irá:

- Realizar a coleta de informações para formação da matéria;
- Elaborar a pauta/matéria para divulgação (identificando o público-alvo e definindo o melhor canal de divulgação);

- Negociar espaço de divulgação com a mídia;
- Submeter a pauta/matéria à aprovação do solicitante;
- Encaminhar a pauta/matéria aos veículos de comunicação;
- Acompanhar a publicação.

b) Concedendo entrevistas

Outra forma de divulgação é por meio da concessão de entrevistas que podem ser espontâneas, solicitadas pela mídia ou estimuladas pelo trabalho de relacionamento da assessoria de imprensa com os meios de comunicação (rádio, televisão, jornais, blogs, etc.).

Nesse caso, surgindo a solicitação ou o acordo de concessão de entrevista, o responsável pelas ações de assessoria de imprensa deve obter a aprovação do Órgão Gestor da Educação, bem como a indicação do técnico que concederá a entrevista.

Somente depois da aprovação é que a entrevista pode ser agendada, considerando a disponibilidade do técnico que irá concedê-la.

Depois da entrevista, o responsável pelas ações de assessoria de imprensa deve acompanhar a publicação da mesma.

Gestão de Comunicação
Divulgar Informações sobre a Educação

