

5^o fórum internacional de educação região metropolitana de campinas

**Mozart Neves
Ramos**



02 e 03 de setembro de 2010
UNICAMP, Campinas – SP - Brasil

promoção
CÂMARA TEMÁTICA DE EDUCAÇÃO
Região Metropolitana de Campinas

organização executiva
Instituto Brasileiro de Sociologia Aplicada **IBSA**

ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

Mozart Neves Ramos
(mramos@ufpe.br)

“A razão de ser do PDE está precisamente na necessidade de enfrentar estruturalmente a desigualdade de oportunidades educacionais. Reduzir desigualdades sociais e regionais, na educação, exige pensá-la no plano do País.

O PDE pretende responder a esse desafio através de um acoplamento entre as dimensões educacional e territorial operado pelo conceito de arranjo educativo. Não é possível perseguir a eqüidade sem promover esse enlace.”

(O Plano de Desenvolvimento da Educação: Razões, Princípios e Programas, pg. 6).

1. O que são os ADEs?

- ▶ O projeto Arranjos de Desenvolvimento da Educação nasceu de uma iniciativa do movimento Todos Pela Educação (TPE) e objetiva desenvolver **uma metodologia para apoiar municípios a alavancar ações e indicadores educacionais**, visando à melhoria da qualidade da educação no âmbito local, em uma ação conjunta com o Ministério da Educação (MEC) e outros parceiros.
- ▶ O Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE) é **um modelo de trabalho em rede**, no qual um grupo de Municípios com proximidade geográfica e características sociais e econômicas semelhantes busca trocar experiências e solucionar conjuntamente dificuldades na área da Educação.
- ▶ O projeto visa promover o desenvolvimento da educação, envolvendo um arranjo de municípios e **tendo como base o Plano de Ações Articuladas (PAR)**. Sua implementação tem como ponto de partida uma oficina de priorização de ações comuns aos municípios participantes, seguido de um processo de mobilização local e acompanhamento das ações.

2. Características Gerais dos ADEs


O Arranjo se baseia nas notas (1 a 4) que cada município atribui para os 52 indicadores do PAR em suas quatro dimensões:

- ▶ Gestão Educacional
- ▶ Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar
- ▶ Práticas Pedagógicas e Avaliação
- ▶ Infra-estrutura Física e Recursos Pedagógicos


2. Características Gerais dos ADEs

- ▶ 1ª Etapa: seleção dos indicadores prioritários a cada Arranjo. Os municípios são estimulados a **identificar dificuldades comuns a todos os participantes do Arranjo**, utilizando como base os resultados da avaliação do PAR e identificando as áreas nas quais o trabalho em rede poderia ter um impacto positivo. Esta priorização não descarta a necessidade de que todos os indicadores sejam trabalhados individualmente pelos municípios, mas destaca quais seriam objeto de trabalho conjunto. **(OFICINA DE PRIORIZAÇÕES)**
- ▶ 2ª Etapa: Com base nos indicadores priorizados é estabelecido o **mapa estratégico** de cada Arranjo, que é uma representação gráfica do plano de ação do grupo de municípios, com destaque aos indicadores priorizados em cada área.
- ▶ 3ª Etapa: Este mapa representa as atividades prioritárias para a ação conjunta dos municípios do Arranjo, que deverão contribuir para o trabalho individual de cada município na direção de atingir todas as **metas estabelecidas no PAR**.

3. Principais passos

- ▶ Mobilizar os municípios que farão parte do Projeto
 - ▶ Definir uma equipe que possa estruturar e gerenciar o Projeto
 - ▶ Levantar os indicadores do PAR de cada município participante
 - ▶ Preparar reunião (OFICINA DE PRIORIZAÇÃO) para levantar as prioridades a partir da compilação dos indicadores do PAR
 - ▶ Organizar as ações para gerenciamento do Projeto
 - ▶ Reuniões de estruturação, gestão e avaliação do Projeto
- 

4. Como iniciar...




- ▶ Envolver as diversas organizações que atuem na área de Educação.
 - ▶ Convidar representantes do comitê PAR, setor público, privado e da sociedade civil organizada.
 - ▶ Ter um agente local, que seja o facilitador, o ponto focal que mobilize os demais parceiros e organize as reuniões do Arranjo na região.
 - ▶ Criar uma equipe de gestão (Gestor do Arranjo, Gestores de área e Gestores dos municípios) – monitorar o processo de construção e gestão do Mapa estratégico do Arranjo de Desenvolvimento da Educação.
- 

5. Levantamento das informações

O agente local deve:

- ▶ Levantar os indicadores do PAR de cada município participante (sistema de informações do MEC – <http://simec.mec.gov.br>).
- ▶ Consolidar as informações dos Municípios:
 - (a) Criar uma Tabela para coleta de informação dos indicadores para cada uma das 4 dimensões do PAR.
 - (b) Organizar uma planilha que contenha a média de todos os municípios nas diferentes dimensões, áreas e indicadores.

6. Vamos ver um exemplo...

SÍNTESE DO INDICADOR DO PAR - DIMENSÃO 1. GESTÃO EDUCACIONAL																				
1. GESTÃO EDUCACIONAL	1.1-Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino									1.2-Desenvolvimento da Educação Básica: ações que visem a sua universalização, a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem assegurando a equidade nas condições de acesso e permanência e conclusão na idade adequada			1.3-Comunicação com a Sociedade				1.4-Suficiência e estabilidade da equipe escolar		1.5-Gestão de Finanças	
	Municípios / Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	1	2	3	4	1	2	1
Açailândia	2	1	3	2	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3
Alto Alegre do Pindaré	2	4	3	2	3	2	3	-	-	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3
Anajatuba	1	1	4	1	4	1	4	4	-	2	1	2	3	2	3	3	3	4	4	4
Arari	1	1	2	2	4	1	1	2	1	1	1	2	4	4	4	3	3	2	3	3
Bom Jesus da Selva	1	2	3	2	2	1	4	3	3	3	1	3	3	4	4	3	3	4	3	3
Cidelândia	2	1	2	2	4	1	4	3	1	3	1	2	1	-	4	2	3	2	2	1
Igarapé do Meio	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	3	2	3	1	3	2	2	3
Itapecuru Mirim	1	1	3	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	-	4	4	3	4	-	4
Miranda do Norte	4	4	3	2	3	1	2	2	1	2	2	2	1	-	4	4	4	4	3	3
Pindaré Mirim	3	3	3	1	3	1	4	2	1	1	1	1	3	3	2	1	3	3	3	3
Santa Rita	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	4	4	3	3	1	3
S. Pedro da Água Branca	2	1	3	1	3	2	3	1	1	3	1	4	1	-	4	2	3	3	4	3
Tufilândia	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3
Vitória do Mearim	2	4	3	2	2	1	4	3	1	3	1	2	1	-	4	4	2	4	3	3
Buriticupu	2	2	3	2	3	1	3	3	3	3	1	3	3	0	4	0	4	3	4	3
Vila Nova dos Martírios	1	3	4	1	4	1	4	4	1	3	1	2	1	2	4	4	2	3	4	4
Índice	1,8	2,0	2,8	1,6	2,8	1,2	3,0	2,3	1,5	2,4	1,4	2,4	2,2	2,3	3,6	2,8	2,9	2,9	2,9	3,1
Legenda																				
				Índice entre 3 e 4																
				Índice entre 2 e 3																
				Índice abaixo de 2																

Programação da Oficina de Priorização

23 de outubro de 2009

Abertura

10 min

Arranjos Locais de Desenvolvimento da Educação

20 min

PAR: nova relação do MEC com municípios

40 min

Apresentação das ferramentas (mapa e indicadores PAR)

40 min

Apresentação da dinâmica e início dos trabalhos

60 min

Almoço

1 hora

Apresentação dos resultados da dinâmica

40 min

Próximos Passos

60 min

Assinatura do Termo de Adesão

20 min

Encerramento

10 min

Passo-a-passo da Dinâmica

- Formar 4 grupos, separados por Dimensão;
- Dentro de cada Dimensão, entender o propósito de cada área e analisar os indicadores relacionados;
- Para cada área, priorizar um indicador, considerando-se os seguintes critérios:
 - Composição dos seguintes critérios: pontuações mais baixas + urgência das ações + precedência dos objetivos
 - Condicionantes: recursos financeiros e humanos
- Apresentar em plenária, resumidamente, os indicadores priorizados e as razões.

Arranjo do Recôncavo Baiano (4 de setembro de 2009)



7. Construindo o mapa estratégico

Melhor qualidade da educação colaborando para desenvolvimento social e econômico dos municípios do Recôncavo Baiano

Res
ulta
do
s na
Edu
caç
ão

Garantir todos de 4 a 17 anos na escola

Alfabetizar todas as crianças até os 8 anos

Garantir a todos os alunos aprendizado adequado à série

Assegurar a todos os jovens de 19 anos a conclusão do Ensino Médio

Atingir as Metas do IDEB, definidas pelo MEC

2. Formação de Professores e de Profissionais de Serviços e Apoio Escolar

Qualificar professores que atuam nos anos/séries finais do ensino fundamental

Garantir existência e implementação de políticas para a formação continuada de professores que atuam na educação infantil

Garantir qualificação dos professores que atuam em educação especial, escolas do campo, comunidades quilombolas ou indígenas.

Garantir a existência e implementação de políticas para a formação inicial e continuada de professores que visem à implementação da Lei 10.639 de 09 de Janeiro de 2009.

Incrementar grau de participação dos profissionais de serviços e apoio escolar em programas de qualificação específicos.

3. Práticas Pedagógicas e Avaliação

Maximizar utilização do tempo para assistência individual/ coletiva aos alunos que apresentam dificuldade de aprendizagem.

Garantir existência de programas de incentivo à leitura para o professor e o aluno.

1. Gestão Educacional

Garantir existência, acompanhamento e avaliação do Plano Municipal de Educação (PME), desenvolvido com base no Plano Nacional de Educação – PNE.

Estabelecer parcerias externas para execução/adoção de metodologias específicas.

Reduzir porcentagem do número anual/semestrad o de remoções e substituições de professores.

Cumprir dispositivo constitucional de vinculação dos recursos da Educação.

Desenvolver atividades no contraturno.

4. Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos

Físicas Gerais e mobiliário em salas de aula

computadores de recursos de informática para atualização de conteúdos e realização de pesquisas

Ter recursos Pedagógicos para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que consideram a diversidade das demandas educacionais

D
e
s
a
f
i
o
s
d
e
I
n
f
r
a
e
s
t
r
u
t
u
r

8. Os primeiros arranjos...

- **Recôncavo Baiano**, com 12 municípios: Amargosa, Cabaceiras de Paraguaçu, Cachoeira, Cruz das Almas, Governador Mangabeira, Maragogipe, Muritiba, Rafael Jambeiro, Santo Antônio de Jesus, Santo Estevão, São Félix e São Francisco do Conde.

- **Agreste Meridional de Pernambuco**, com 23 municípios: Águas Belas, Angelim, Bom Conselho, Brejão, Caetés, Calçados, Canhotinho, Capoeiras, Correntes, Garanhuns, Iati, Itaíba, Jucati, Jupi, Jurema, Lagoa do Ouro, Lajedo, Palmeirina, Paranatama, Saloá, São Bento do Una, São João e Terezinha.

- **Corredor Carajás do Maranhão**, com 16 municípios: Açailândia, Alto Alegre do Pindaré, Anajatuba, Arari, Bom Jesus da Selva, Buriticupu, Cidelândia, Igarapé do Meio, Itapecuru Mirim, Miranda do Norte, Pindaré Mirim, Santa Rita, São Pedro da Água Branca, Tufilândia, Vila Nova dos Martírios e Vitória do Mearim.

- **Noroeste de São Paulo**, com 18 municípios: Américo de Campos, Cardoso, Cosmorama, Fernandópolis, Floresta, Magda, Meridiano, Mira Estrela, Monções, Nhandeara, Parisi, Pontes Gestal, Populina, Riolândia, Santa Fé do Sul, Valentim Gentil e Votuporanga.



9. Algumas vantagens....

- ▶ Fortalecimento do regime de colaboração entre municípios e com os outros dois entes federados;
- ▶ Foco em melhores resultados para todos;
- ▶ Troca de experiências;
- ▶ Mais força junto ao MEC, governos, empresas...;
- ▶ Conhecimento do sistema e dos benefícios do PAR;

10. As dificuldades...

Governar em arranjo é difícil, há inúmeras maneiras de dar errado; os sistemas organizacionais, administrativos e de pessoal foram estruturados para operar dentro de um modelo de governo hierárquico e não em arranjo, e as duas abordagens muitas vezes colidem.

O problema do *accountability* é o mais difícil de ser superado pela gestão em arranjo: a quem culpar se algo sai errado quando a autoridade e a responsabilidade são divididas? A chave para desenrolar o emaranhado da *accountability* é compreender a hierarquia das responsabilidades. Quem deve prestar contas e a quem?

11. Algumas sugestões ...

1. É necessário institucionalizar o Arranjo, ou seja, reforçar sua estrutura e atuação para que sua existência permaneça independente de uma determinada gestão. Isto pode ser alcançado principalmente por meio da definição de um agente de gestão local, que tenha uma forte atuação no meio dos municípios e consiga articular as ações de maneira independente.
2. É determinante para o sucesso do arranjo definir claramente os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos desde o início de sua formação. Isto garante que aqueles envolvidos estejam cientes de suas responsabilidades, possibilitando até mesmo a cobrança por parte dos demais participantes quando houver falta de cumprimento do acordado.
3. É importante estimular o Arranjo para definir metas de curto, médio e longo prazo, pois isto estimula sua continuidade ao longo do tempo e fortalece seu caráter de permanência, não se limitando a uma ação pontual.

11. Algumas sugestões...

4. É importante que essas metas sejam realmente de interesse comum ao maior número possível de municípios do Arranjo, visando motivá-los a continuar o trabalho em rede. O comitê de gestão do Arranjo deve ter este papel de levantar possibilidades de ações e demandas concretas com vistas à sua solução e trabalho conjunto.
5. O estabelecimento de parcerias no Arranjo mostrou-se benéfica à sua realização. Entidades privadas com atuação forte na região podem ser importantes parceiros, tanto por meio do financiamento de ações quanto pela organização e mobilização do Arranjo. É importante que os parceiros envolvidos estejam realmente motivados para colaborar, evitando mudanças de estratégias no meio do processo.

12. Conclusão

Conclui-se que a metodologia de Arranjos de Desenvolvimento da Educação pode ser utilizada dentro de diferentes contextos, desde que alguns pontos sejam observados. Cabe aos municípios com interesse de desenvolver esta metodologia a tarefa de, considerando os aspectos essenciais para garantir o sucesso da metodologia, adaptar o modelo às condições locais, potencializando os recursos existentes. O mais importante para sucesso da metodologia é o interesse e vontade dos municípios em trabalhar em rede para conseguir melhorar a qualidade da educação da região.