Centro de Liderança Pública

Master em Liderança e Gestão Pública

NOTA TÉCNICA

Identificação e Avaliação de Fatores que Determinaram a Perenidade da Política Educacional no Município de Sobral, Ceará.

São Paulo

2018

Centro de Liderança Pública
Master em Liderança e Gestão Pública

Guilherme Luciano Gollner de Oliveira
Helena de Rezende
Leonardo Madeira Martins
Mônica de Castro Pellegrini

NOTA TÉCNICA

Identificação e Avaliação de Fatores que Determinaram a Perenidade da Política Educacional no Município de Sobral, Ceará.

Nota técnica apresentada Centro de Liderança Pública como requisito parcial para obtenção do título de especialista no Programa de Pós-Graduação Master em Liderança e Gestão Pública.

Orientador: Prof. Antônio Nápole D'andrea Neto

São Paulo
2018

RESUMO

A educação brasileira tem sido tema de debate nos mais diversos fóruns de discussão no país. A pauta torna-se mais explorada quando o Ministério da Educação publica as notas de índices que avaliam a qualidade do ensino. Dentre eles, destaca-se o IDEB, cujo resultado está diretamente relacionado à gestão municipal. No cenário brasileiro, o município de Sobral (CE) tem ganhado destaque devido ao desempenho superior à média brasileira ao longo das últimas avaliações. Neste sentido, a presente Nota Técnica objetivou identificar e avaliar fatores que determinaram a perenidade da política educacional observada. Para a realização do trabalho, foram necessários levantamento de dados secundários, a partir da literatura técnica como acadêmica, e dados primários a partir de visita técnica ao referido município bem como coleta de informações junto aos gestores municipais e estaduais diretamente relacionados com a política educacional. Como resultado, foi identificado diversos fatores que colaboraram para a perenidade da política. Os mesmos foram agrupados em 5 (cinco) pilares e definidos como: vontade política, gestão, competência técnica, institucionalização e parcerias. Os pilares além de ajudar na descrição da política de educação de Sobral, apresentam informações relevantes sobre o seu funcionamento, e subsidiam uma discussão transversal sobre perenidade de políticas públicas.

Palavras-chave: perenidade de políticas públicas, Sobral, IDEB.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....05

1.1 Um Breve Estudo Sobre Políticas Públicas.....07
1.1.1 O Ciclo de Políticas Públicas.....08
1.2. O Sistema Nacional de Avaliação de Resultados Educacionais.....09
2. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE SOBRAL.....11
2.1. A política de educação de Sobral.....12
2.2. Identificação dos pilares de sustentação da continuidade da política de educação de Sobral.....19
2.2.1. Definição dos cinco pilares de sustentação da política.....20
3. CONCLUSÃO.....28
4. REFERÊNCIAS.....30
APÊNDICES.....32

1. INTRODUÇÃO

O tema educação está na prioridade dos discursos que tratam do futuro do país. No entanto, os resultados das políticas educacionais estão distantes dos referenciais de qualidade desejados, segundo o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dos últimos anos.

Tendo como referência políticas públicas sobreviventes, ou seja, aquelas que, apesar de forças contrárias, conseguiram fechar ciclos e entregaram ou ainda entregam resultados positivos, torna-se importante estudar e entender os fatores que garantem o sucesso ou fracasso de continuidade de uma determinada política pública de educação, para que, assim, se possa oportunizar bons referenciais que sirvam de inspiração para as diversas ações ao longo do território nacional.

A presente Nota Técnica busca compreender uma iniciativa que se tornou referência nacional de política pública eficiente por levar uma boa qualidade de ensino às populações atendidas e por manter o crescimento dos resultados de IDEB ao longo do tempo, ou seja identificar e avaliar fatores que determinaram a perenidade da política educacional no município de Sobral, Ceará.

Vale ressaltar que o sucesso de tal política pública, ao contrário do que se possa esperar, não está somente relacionado com o tamanho do investimento financeiro, como foi possível constatar. Vontade política, gestão e institucionalização são temas também relevantes para o desenvolvimento e perenidade de políticas públicas.

Neste sentido, a presente Nota se propõe, mais especificamente, explorar alguns elementos fundamentais que podem ter permitido a continuidade da política educacional de Sobral, entre os anos de 2005 até 2017.

Embora a política educacional desse município venha sendo objeto de estudo por diferentes pesquisadores e com diferentes abordagens, esta Nota se justifica não somente na identificação de fatores que possibilitaram sua continuidade, mas na construção de insumos para o debate e a formulação de novas políticas públicas de educação no país.

Como objetivos específicos desta Nota destacam-se:

1. Analisar as ações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação de Sobral com vistas a identificar quais foram os elementos fundamentais para o contínuo alcance de resultados positivos no IDEB entre os anos de 2005 e 2017.
2. Apresentar, a partir da análise realizada, fatores recorrentes na implementação de tal política educacional, especialmente nos anos iniciais do ensino fundamental, com vistas a sua perenidade.

Para construir uma lógica que permitisse chegar aos objetivos, a presente Nota teve como primeira etapa uma pesquisa bibliográfica com o intuito de reunir estudos técnicos e acadêmicos já realizados sobre o tema de políticas públicas e seus ciclos, além de identificar estudos similares realizados tendo a política educacional de Sobral como objeto. Num segundo momento foram levantadas, a partir de fontes secundárias, uma base de dados e informações sociais, econômicas, políticas, e principalmente os resultados e impactos das políticas de educação implementadas no município de Sobral, no período de 2005 a 2017.

As informações estudadas e estruturadas serviram de base para a construção das ferramentas para a etapa de campo, que consistiu na coleta *in loco* de informações junto às equipes da Secretaria de Estado de Educação do Ceará e do Município de Sobral, de regionais e da comunidade escolar como um todo visando a identificação dos pilares fundamentais da política.

Em complemento às duas primeiras fases do estudo, e após a elaboração do texto base, foi realizada ainda entrevista com Mozart Neves Ramos, diretor de Articulação e Inovação do Instituto Ayrton Senna, especialista em educação e políticas públicas, com o intuito de comparar sua abordagem com os resultados encontrados, qualificando assim as conclusões do trabalho. É importante frisar que o referido Instituto foi parceiro na construção da política pública objeto de estudo.

Por fim, a presente Nota Técnica não pretende ser conclusiva, mas servir de base para a continuidade de estudos futuros sobre a perenidade de políticas públicas, estabelecendo fatores e pilares a serem observados na implementação de tais políticas a partir da experiência do município de Sobral nos anos iniciais do ensino fundamental.

1.1 Um Breve Estudo Sobre Políticas Públicas

Antes de apresentar as pesquisas e análises realizadas sobre a política de educação do ensino fundamental em Sobral, é necessário alinhar conceitualmente o que esta Nota considerou como política pública e o impacto desta compreensão no trabalho em curso.

Leonardo Secchi (2016), afirma que a política pública é meio para a solução do problema público, ou seja, um conceito abstrato que se materializa com instrumentos concretos como, por exemplo, leis, programas, campanhas, obras, prestação de serviços, subsídios, impostos taxas, decisões judiciais, entre muitos outros.

Ocorre que, o conceito de política pública é objeto de inúmeros estudos e discussões no campo teórico. A multidisciplinaridade é característica marcante no desenvolvimento do tema que tem reflexo direto não só sobre a sociedade como sobre a economia. Nos dizeres de Celina Souza (2006), a*pesar de optar por abordagens diferentes, as definições de políticas públicas assumem, em geral, uma visão holística do tema, uma perspectiva de que o todo é mais importante do que a soma das partes e que indivíduos, instituições, interações, ideologia e interesses contam, mesmo que existam diferenças sobre a importância relativa destes fatores*.

Analisar política pública implica, além do estabelecimento de um parâmetro conceitual, conhecer o seu ciclo e, para fins da presente Nota, entender o papel protagonista que tem a liderança e a gestão pública. Se assim não fosse, haveria uma considerável redução do espectro sob o qual o texto foi proposto. A temática da gestão pública muitas vezes e, equivocadamente, está baseada no distanciamento da administração com a política, dissociando a atuação do gestor público, tido como responsável pela implementação, monitoramento e análise da política, da figura do decisor político, como se competisse apenas a este último a escolha e/ou criação de uma política pública.

O olhar do ponto de vista individual, de gente e de redes é destacado na obra de Wu et al. (2014), "Guia de Políticas Públicas: Gerenciando Processos", no qual afirma que "*o surgimento de práticas governamentais colaborativas ou de rede desenvolvidas a partir de processos participativos e consultivos em muitos países, especialmente na Europa e América Latina, ampliou a área de influência para os*

gestores públicos. A autoridade da governança não é mais apenas de cima pra baixo, mas muitas vezes incorpora processos de baixo pra cima (geralmente em paralelo), em que eles desempenham um papel maior e mais continuado."

A importância do reconhecimento dos fatores políticos, operacionais e técnicos, com influência direta nas etapas do ciclo de políticas públicas que não se efetivam de maneira linear e sim inter-relacionadas, pode ser expressada figurativamente na seguinte pirâmide (Figura 1):

Figura 1. Influenciando o processo de políticas públicas: uma estrutura orientada à ação para gestores públicos.



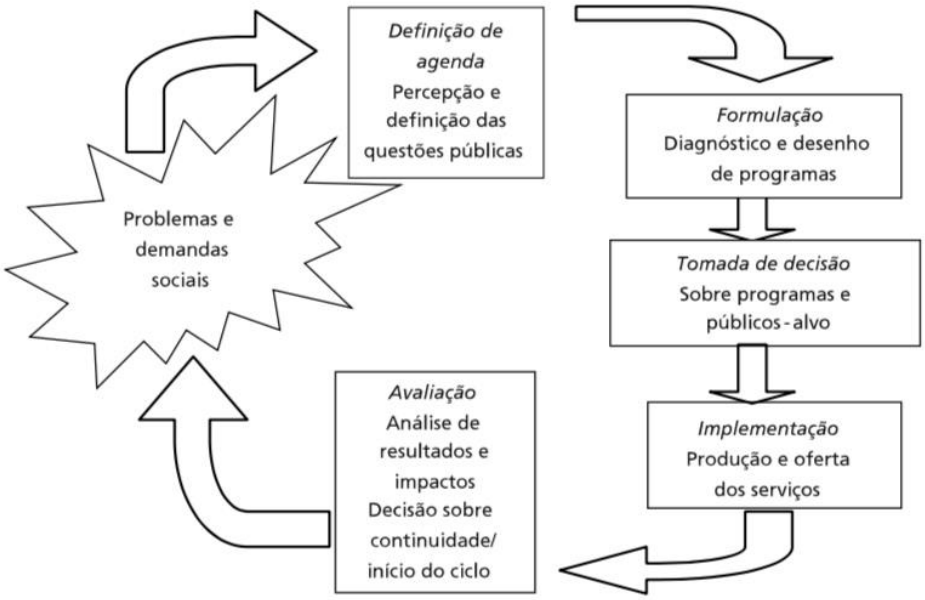
Fonte: Wu et al. (2014).

1.1.1 O Ciclo de Políticas Públicas

Definida a política pública como instrumento para a solução dos problemas públicos, conforme já visto, e somando-se ao conceito simples e efetivo, as etapas do ciclo apresentadas na pirâmide (Figura 1), pode-se figurativamente, apresentar as tarefas a serem executadas em cada uma das etapas para a concretização da política em programas, por exemplo. Assim, deixa-se o plano conceitual para entender, na prática, o que precisa ser desenvolvido, monitorado e avaliado para que se tenha a efetivação de uma política e onde e de que forma deve-se atuar para garantir a sua perenidade.

No decorrer do texto será observada cada uma das fases do ciclo (Figura 2), destacando os fatores que foram necessários para garantir a perenidade da política pública da educação fundamental de Sobral, agrupando-os em pilares que, posteriormente, poderão ser utilizadas como instrumentos ou insumos que possam colaborar com a perenidade de políticas públicas no âmbito educacional.

Figura 2. O Ciclo de políticas e programas públicos.



Fonte: Jann e Wegrich (2007) apud Jannuzzi (2011).

1.2. O Sistema Nacional de Avaliação de Resultados Educacionais

Considerando o ciclo de implementação de políticas públicas (Figura 2), uma etapa importante para a análise da eficácia e efetividade de políticas é o estabelecimento de indicadores de resultados que permitam avaliá-las.

Apesar da importância de aferir resultados de políticas educacionais, visto que evidenciam o desempenho dos estudantes, somente a partir dos anos 1990 é que o Brasil criou uma Política Nacional de Avaliação Educacional a qual implementou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e o Exame Nacional de Curso (ENC) para o ensino superior. A partir dos dados coletados por tais instrumentos, foi possível elaborar diagnósticos mais

precisos sobre o desempenho dos estudantes e sobre as políticas educacionais nacionais.

Visto que esse estudo é relativo a política implementada pela Secretaria de Educação do Munícipio de Sobral nos anos iniciais do Ensino Fundamental, faz-se necessária uma breve explicação sobre o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) supracitado e seus desdobramentos.

O SAEB foi institucionalizado pela Portaria 1.795 de 27 de dezembro de 1994. É realizado a cada dois anos e avalia uma mostra de turmas e escolas públicas e particulares sorteados que representam os alunos regularmente matriculados na 4ª e 8ª séries do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio, com no mínimo 10 estudantes por turma, localizadas em área urbana e rural.

De grande importância para a análise da proficiência dos estudantes em língua portuguesa e matemática, a implementação do SAEB explicitou os enormes desafios enfrentados nessa área.

Porém, Vidal e Vieira (2011) afirmam:

> "Importante destacar que no primeiro momento de criação dos sistemas de avaliação de larga escala, e neste caso estamos falando especificamente do SAEB, os resultados obtidos e divulgados não encontraram eco nos municípios, muito menos nas escolas, uma vez que eles não se viam nos resultados. É a partir dessa constatação que em 2005, o SAEB vai passar por uma significativa reestruturação, permitindo a implantação de forma definitiva de uma política de *accountability* para o país.
>
> Em 2006, o MEC cria o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)."

Para Fernando (2007) apud Vidal e Vieira (2011): "um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou SAEB) – obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (4ª e 8ª séries do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio) – com informações sobre rendimento escolar (aprovação)".

Freitas (2012), ressalta que:

> "O IDEB foi criado pelo INEP em 2007, tentando reunir em um só indicador, conceitos importantes para a qualidade da educação: fluxo, rendimento, aprovação escolar (obtidos no Censo Escolar) e médias de desempenho nas avaliações (SAEB para as unidades da federação e para o país, e Prova Brasil para os municípios). Sua escala varia de

> 0 a 10, o que possibilitou resultados mais sintéticos, facilmente assimiláveis.
> É uma ferramenta para acompanhamento das metas do PDE para a educação básica, que almeja que em 2022, ano do bicentenário da Independência, o IDEB do Brasil seja 6,0 - média que corresponde aos países desenvolvidos que ficaram entre os 20 mais bem colocados no mundo. A definição desse parâmetro técnico teve como referência a média dos sistemas em países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Por esta razão é considerado um importante condutor de política pública em prol da qualidade da educação."

A partir de então, o IDEB se torna um mecanismo de avaliação adotado em todo território nacional agregando resultados importantes para a qualidade da educação - aprovação e proficiência.

2. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE SOBRAL

Desde 2005, quando o IDEB começou a ser calculado, a nota média alcançada nos anos iniciais do ensino fundamental nas escolas do município de Sobral passou de 4,0 para 9,1 na medição de 2017. Um salto de mais de 5,0 pontos em treze anos. Para se ter uma referência, a média do Brasil no mesmo período foi de 3,5 para 5,6[1].

Além do considerável avanço nas notas do IDEB, outro fator tem levado a transformar Sobral em objeto de estudos constantes. O município está localizado no semiárido do Estado do Ceará, com grandes desigualdades sociais e pobreza que se refletem, quase sempre, no baixo desempenho escolar. No entanto, Sobral tem se mostrado "um ponto fora da curva" e o município tem apresentado uma história diferente no que diz respeito a desempenho escolar, inclusive, correlacionado a renda média.

Sobral quebra uma suposta lógica vigente de que quanto menor o nível de renda de uma determinada faixa da população, menor é o desempenho e o nível de aprendizado dos jovens.

Becskeházy (2018), confirma a afirmação quando, a partir de um estudo estatístico que considerou o desempenho escolar, relacionado com variáveis como PIB local, taxa de municipalização do ensino fundamental, taxa de privatização, tamanho da população, entre outras, mostrou a existência de uma forte correlação

[1] Dados extraídos da plataforma QEdu (https://qedu.org.br/brasil/ideb). Acessado em 19 de novembro de 2018.

positiva entre a renda familiar e o desempenho escolar, quando analisados números médios do país. No entanto, quando se realizou o mesmo estudo, considerado dados de Sobral, verificou-se que o fator renda familiar não é significativa para explicar o desempenho escolar.

De fato, há mais fatores/elementos a se descobrir em Sobral que podem ser utilizados como referência para as políticas de educação do país.

Levando em consideração estes pontos, passa-se a investigar e buscar entender quais são as ações e as características que sustentam a política e que, principalmente, garantiram a sua continuidade ao longo dos anos.

2.1. A política de educação de Sobral

Após 1996, amparados na nova LDB (Lei Federal n. 9394/1996), no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Magistério (FUNDEF) e nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), os munícipios iniciaram um processo importante de mudança em relação à educação fundamental. Com o intuito de levar novos recursos para as cidades, as gestões municipais investiram no fortalecimento das próprias redes de escolas. Concursos foram realizados, escolas foram construídas, carreiras foram estruturadas e, consequentemente, ampliou-se a oferta de vagas e o recebimento de recursos das novas fontes federais.

O município de Sobral, a partir de 1997, encampa a mesma estratégia, e passa a utilizar, gradativamente, os referidos instrumentos.

> "Entre 1997 e 2000, a rede de ensino de Sobral/CE, assim como em muitos municípios brasileiros, passou por importantes mudanças em função da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e, sobretudo, do impacto causado pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Magistério (FUNDEF). Nesse período, uma nova gestão municipal reconstruiu boa parte dos prédios escolares, realizou concursos públicos para profissionais de ensino, investiu na habilitação de professores e na elevação de seus níveis de remuneração (INEP, 2005)."

No final do ano 2000, por iniciativa da própria gestão municipal, foram realizadas duas grandes e importantes avaliações de aprendizagem da rede. A primeira foi desenvolvida e aplicada por um professor da Universidade Federal do

Ceará, Edgar Linhares[2]. A segunda avaliação foi realizada pela fundação Carlos Chagas por meio do programa Acelera Brasil[3] do Instituto Ayrton Senna[4] (INEP, 2005).

> "Foi realizada nas escolas municipais a primeira avaliação externa de aprendizagem, que utilizou uma metodologia sobre verificação sobre quais alunos, ao final da 2ª série, liam palavras, frases ou textos e quais podiam ser considerados não-leitores. O resultado mostrou que metade do grupo de alunos avaliados era constituído por crianças incapazes de ler.
>
> (..) Ainda em 2000, os gestores de Sobral tiveram acesso a mais uma fonte de dados sobre a alfabetização de suas crianças: o resultado da avaliação de aprendizagem de alunos de 1ª e 4ª séries realizada pela Fundação Carlos Chagas, via Programa Acelera Brasil, do Instituto Ayrton Senna, parceiro do município. Sobral apresentou um dos piores rendimentos entre os municípios participantes do Programa, ficando classificado em penúltimo lugar (INEP, 2005)."

Conforme INEP (2005), os resultados das duas avaliações denunciaram um problema. Apesar dos grandes movimentos na adequação de infraestrutura e investimentos em pessoal, a rede municipal era incapaz de garantir o direito de aprendizagem para quase 50% de seus alunos. Os números mostraram uma realidade alarmante. Cerca de 50 % dos jovens chegavam a 3ª série sem saber ler e escrever.

Ainda segundo o INEP (2015), além do problema de aprendizagem, identificou-se também um alto índice de abandono, cerca de 21% e de 74% no segundo ciclo do ensino fundamental.

Diante dos resultados, a gestão agiu fortemente para mudar a realidade do primeiro ciclo do ensino fundamental, e a partir da orientação do Programa Escola

---

[2] Edgar Linhares foi professor da Universidade Federal do Ceará (UFC) e membro do Conselho de Educação do Ceará desde 1987. Nasceu em Sobral e teve mais de 60 anos de magistério, desde que iniciou no ginásio Sobralense até a Universidade Federal do Ceará, onde era professor adjunto. Além da atuação nas salas de aula, ele foi o pensador e idealizador de diversas políticas públicas para a educação de Sobral e também no Estado do Ceará (http://g1.globo.com/ceara/noticia/2015/03/morre-em-fortaleza-o-educador-edgar-linhares-aos-84-anos.html). Acessado em 27 de novembro de 2018.

[3] O programa Acelera Brasil, desenvolvido pelo Instituto Ayrton Senna desde 1997 em parcerias com redes públicas de ensino, se destina a estudantes dos anos iniciais do Ensino Fundamental que apresentem dois oi mais anos de defasagem idade-série. Tem por objetivo regularizar o fluxo escolar dessa etapa de ensino e se assenta em metodologia e material próprio. Parte da crença na capacidade de todo aluno de aprender e na importância de resgatar sua autoestima.

[4] O Instituto Ayrton Senna é uma organização não-governamental que atua em parceria com redes públicas de ensino há 24 anos com o objetivo de desenvolver soluções educacionais que impactem positivamente a aprendizagem e o desenvolvimento pleno de crianças, adolescentes e jovens estudantes dessas redes.

Campeã[5] e do próprio Acelera Brasil, ambos oferecidos pelo Instituto Ayrton Senna, que propuseram uma política de educação focada na qualidade da gestão da rede, na garantia da alfabetização das crianças no primeiro ano do ensino fundamental e na correção das distorções e defasagem daqueles que estavam entre o terceiro e quarto anos.

> "Com a constatação de que a aprendizagem de grande parte das crianças da rede municipal de ensino de Sobral estava severamente comprometida, compreendeu-se que era preciso mudar. Afinal, como uma criança que na 4ª série não sabe ler e escrever com competência pode avançar e assimilar novos conteúdos? Como um aluno sem a base da escolarização inicial pode prosseguir em seu desenvolvimento escolar e social? Os gestores municipais propuseram a implantação de uma política educacional com foco na aprendizagem e prioridade para a alfabetização nas séries iniciais do ensino fundamental (INEP, 2005)."

Com este foco, foi estabelecido um conjunto de ações pedagógicas e de gestão para solucionar os problemas. Uma importante decisão foi a manutenção de um processo de avaliação externa constante que seria realizada semestralmente. A partir das avaliações foram definidas metas de aprendizagem e correção de defasagem.

> "Para o período de 2001 a 2004 foram definidas as seguintes estratégias de ação pela SEMED: implantar um diagnóstico com avaliação externa semestral da aprendizagem dos alunos e o estabelecimento de metas de aprendizagem: Meta 1: Alfabetização na Idade Certa (1ª e 2ª séries – 6 e 7 anos de idade); Meta 2: Alfabetização dos alunos de 3ª a 5ª séries (defasados e não defasados); Meta 3: Proficiência de Língua Portuguesa e Matemática (alunos já alfabetizados da 3ª a 5ª séries) ROSSI e SILVA (2008) apud CALIL (2014)."

No campo administrativo e de gestão grandes mudanças aconteceram na configuração da rede de escolas. Sobral possuía um grande número de escolas multisseriadas e sua maioria na zona rural, algumas chegam a ficar a 70 km de distância da sede, o que dificultava a coordenação e até mesmo aumentavam o custo de gestão da rede causados, principalmente, pela grande ociosidade de algumas escolas.

> "Algumas decisões foram tomadas como a implantação do processo de municipalização e a reestruturação da rede, com as seguintes

[5] O programa Escola Campeã foi desenvolvido pelo Instituto Ayrton Senna em parceria com a Fundação Banco do Brasil, no período de 2000 a 2004, junto a Secretarias Municipais de Educação. Tinha por objetivo apoiar na implementação de um modelo de gestão ancorado em indicadores, metas e resultados, expressos na aprendizagem dos estudantes. Sistematizou todo conhecimento produzido no coletivo das parcerias que até hoje inspira outras redes de ensino.

> medidas: a) as creches que até então pertenciam à Secretaria do Bem Estar Social passaram para a Secretaria de Educação; b) acordo com a Secretaria Estadual que se responsabilizaria pelo Ensino Médio enquanto o Ensino Fundamental ficaria a cargo do município para o atendimento de toda matrícula pública de 1ª a 5ª série; c) blindagem das escolas, ou seja, não haveria interferência política para matrículas e transferências; d) amparo legal por meio de decretos para todas as medidas tomadas a fim de garantir sua continuidade, como por exemplo, gratificações e formação para os professores em estágio probatório; e) com a verba do Fundef (anterior ao FUNDEB), foi possível que a SEMED assumisse maior controle sobre as matrículas nas escolas, melhorasse a estrutura física das creches, bem como, seu mobiliário; f) nucleação das escolas (CALIL, 2014).

Outro fator importante foram os acordos realizados entre o município e o estado a fim de que a gestão municipal pudesse assumir todo o ensino fundamental gradualmente.

> "O município fez um acordo com a Secretaria Estadual de Educação do Ceará visando assumir, progressivamente, a responsabilidade pelo ensino fundamental. A carência de infraestrutura impossibilitou a concretização de toda a proposta de reestruturação das duas redes, idealizada na ocasião do acordo. De toda forma, a municipalização integral da matrícula de 1ª à 4ª série foi alcançada e permitiu maior concentração e direcionamento das ações do município (INEP, 2005).

Conforme INEP (2005), além das metas e as ações de reestruturação da rede, foram estabelecidas três grandes estratégias, que se tornaram o coração de toda a política de educação de Sobral, quais sejam: 1) fortalecimento da gestão escolar; 2) fortalecimento da ação pedagógica; e, 3) valorização do magistério.

A estratégia de fortalecimento da gestão escolar foi fundamental e uma importante base de sustentação de toda a política. Consistiu em garantir autonomia administrativa, pedagógica e de gestão para escolas. A estratégia funcionou como uma contrapartida aos gestores das escolas pela responsabilização de todos pela aprendizagem.

A equipe gestora da escola passou a ser responsável pelas escolhas sobre utilização dos recursos financeiros, pelas estratégias de gestão dos professores e estabelecimento de metas, tendo como parâmetro as diretrizes da política do município (INEP, 2005).

Neste contexto a Secretaria passou a fazer a gestão da rede como um todo, ficando responsável por apoiar as escolas, promover formações continuadas, fomento da cultura do monitoramento, pelas avaliações externas e pelas diretrizes das escolas.

A iniciativa ao mesmo tempo que empoderou as escolas, dando liberdade de gestão, também comprometeu todos com os resultados.

Em suma:

As escolas ficaram responsáveis por:

- fazer com que todos os alunos de 1ª a 4ª série passassem por processos de avaliação externa da aprendizagem;
- selecionar criteriosamente os professores que trabalhavam com alunos em alfabetização;
- oferecer os cuidados específicos e acordados com a Secretaria de Educação para solucionar o problema dos alunos que, apesar de já estarem cursando da 2ª a 4ª série, ainda não sabiam ler;
- avaliar continuamente os resultados alcançados, com base em indicadores;
- acompanhar a execução do projeto pedagógico voltado para a alfabetização dos alunos;
- mobilizar as famílias, sobretudo para que se responsabilizassem pela frequência dos alunos às aulas e pelo acompanhamento de sua aprendizagem na escola.

E a Secretaria de Educação por:

- definir metas e diretrizes gerais;
- disponibilizar às escolas os insumos necessários ao desenvolvimento do projeto pedagógico;
- promover formação continuada do professor alfabetizador para a boa execução de seu trabalho;
- oferecer incentivos financeiros às escolas e ao professor alfabetizador.
- fomentar a cultura do monitoramento nas escolas;
- acompanhar os resultados alcançados pelas escolas por meio dos indicadores selecionados;
- contratar e coordenar, sistematicamente, o serviço de avaliação externa da aprendizagem das crianças.

No que tange a estratégia de fortalecimento da ação pedagógica foram estabelecidos parâmetros de orientação de atuação dos professores em sala de aula e, também, foram definidos métodos padronizados que garantissem a aprendizagem dos alunos, levando em consideração aspectos técnicos desenvolvidos por especialistas. Além disso, todos os professores necessariamente precisariam definir suas estratégias em sala de aula a partir de 10 princípios, conforme (INEP, 2005), a saber:

1. A criança precisa falar.
2. A criança precisa agir.
3. A criança precisa brincar.
4. A criança precisa ter limites.
5. A criança precisa trabalhar em grupo.
6. A criança precisa desenhar.
7. A criança precisa ouvir histórias.
8. A criança precisa contar histórias.
9. A criança precisa ler e escrever.
10. A criança precisa ser estimulada.

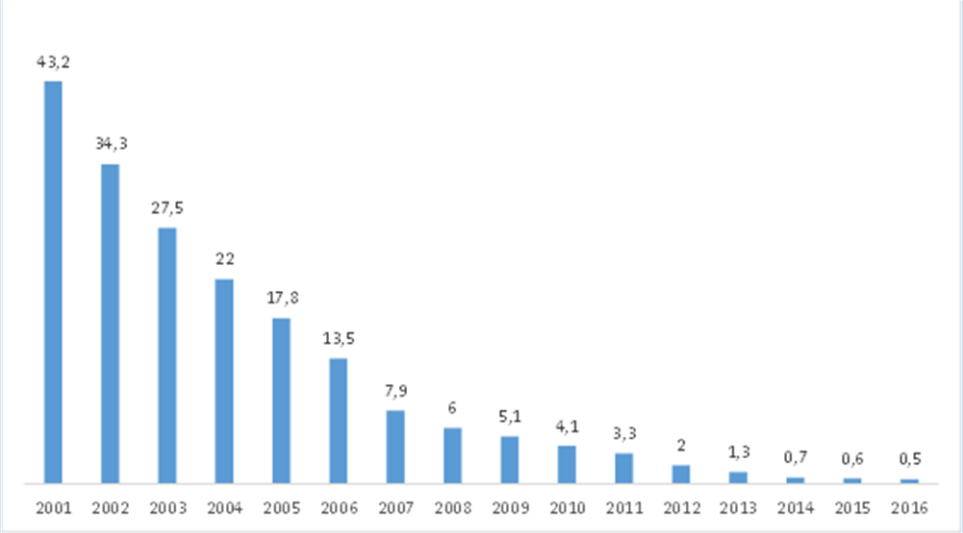
O alicerce de todas estas estratégias foi a criação de um ambiente colaborativo entre Secretaria de Educação e escolas, envolto na cultura do planejamento e da meritocracia.

Neste contexto é importante destacar que grande parte das ações e estratégias foram baseadas em instrumentos legais, aprovados pela Câmara de Vereadores da cidade, que garantiram a continuidade da política nas gestões que se sucederam.

Finalmente os movimentos realizados pelos gestores públicos do município, amparados em instrumentos legais e com uma forte presença de parceiros, na etapa inicial da política, levaram Sobral a mudar a realidade da educação no primeiro ciclo do ensino fundamental.

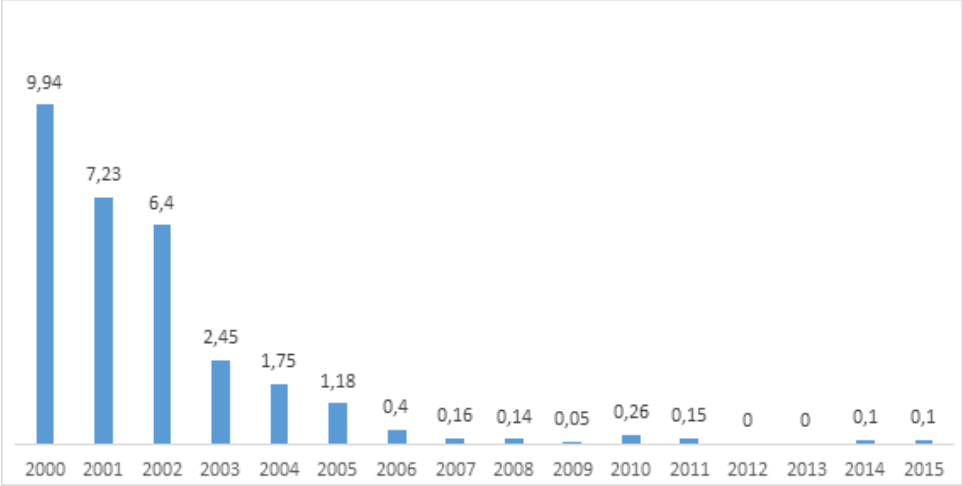
Os números (Figura 3 e 4) mostram que desde o segundo ano de ações os resultados começaram a aparecer e culminaram nos resultados conquistados pela rede de escolas municipais.

Figura 3. Distorção Idade-Série, Sobral 2001-2015.



Fonte: Censo Escolar/ INEP/Secretaria de Educação de Sobral – 2018.

Figura 4. Abandono escolar - 2000 a 2015, Sobral – CE.



Fonte: Censo Escolar/ INEP/Secretaria de Educação de Sobral – 2018.

2.2. Identificação dos pilares de sustentação da continuidade da política de educação de Sobral

A partir da análise da sessão anterior, que estabeleceu um panorama geral da política de educação de Sobral, considerando aspectos técnicos, políticos, institucionais, legais, entre outros, o trabalho segue na identificação de fatores, detalhamento das ações e características que garantiram o sucesso e a continuidade de tal política.

A análise realizada permitiu identificar 17 fatores relevantes (Quadro 1) observados durante a coleta de dados primários e secundários e que foram agrupados em cinco pilares de sustentação da política de educação de Sobral, a saber:

a) **Vontade política**: enfrentamento de forças políticas contrárias as ações propostas pela gestão do município e ações que ocasionaram aumento das despesas e investimentos em relação às outras áreas;

b) **Gestão**: ações e características que mudaram ou afetaram a dinâmica de funcionamento, subordinação; gestão e envolvimento da sociedade;

c) **Competência técnica**: iniciativas que demostraram preocupação com formação de pessoas, ambiente favorável para o desenvolvimento profissional e a meritocracia;

d) **Institucionalização**: ações que foram realizadas e formalizadas por meio de instrumentos legais, principalmente leis;

e) **Parceria:** ações realizadas em conjunto com agentes externos.

Quadro 1. Fatores relevantes observados na política de educação de Sobral.

Pilares	**Fatores**
Vontade política	Continuidade da coalizão política no poder – partidos aliados e apenas três secretários de educação desde 1997
	Blindagem política das escolas
	Aumento crescente dos investimentos em educação
	Enfrentamento de resistências políticas
Gestão	Avaliações externas dos resultados das escolas
	Autonomia de gestão das escolas
	Planos e metas bem definidas
	Funções e papéis bem definidos
	Rotinas, processos e metodologias de trabalho bem definidos
	Premiação para bons resultados
Competência técnica	Processo seletivo para diretores e coordenadores pedagógicos
	Formação continuada para professores
	Processos de avaliação
Institucionalização	Leis, decretos e planos de longo prazo estabelecidos
	Debates com a sociedade
	Participação ativa da sociedade via Conselho Municipal e famílias junto às escolas
Parcerias	Parceiros externos que contribuíram com conhecimentos pouco consolidados ou inexistentes localmente

Fonte: Autores (2018)

2.2.1. Definição dos cinco pilares de sustentação da política

a) Vontade política

Conforme Becskeházy (2018), Sobral partiu de um contexto nacional e estadual propício, que a época estava disponível para todos os municípios do estado do Ceará. No entanto, um ingrediente adicional fez diferença, a saber, a vontade política dos

gestores em resolver a questão do analfabetismo escolar. Ainda segundo a autora, é importante salientar que nenhum dos gestores listados na Tabela 1 promoveu algum revés na política educacional de Sobral, ao contrário, se observa a manutenção ou o aprimoramento do que já havia sido implementado pelo antecessor.

Ao longo dos últimos vinte anos não ocorreram mudanças significativas na coalização política que governou o município de Sobral.

> "Além da consistência, houve continuidade – um caso raro no Brasil. A reforma educativa em Sobral foi evoluindo em sua abrangência, mas experimentou uma continuidade em suas prioridades, princípios e estratégias durante pelo menos 13 anos, e isso ainda perdura. Nos últimos 16 anos o município teve apenas quatro Secretários de Educação, e os 3 sucessores eram membros da equipe da Secretaria e já assumiram o cargo totalmente alinhados com a proposta de trabalho. Isso permitiu assegurar continuidade nas linhas mestras da "reforma" (OLIVEIRA, 2018).

Tabela 1. Linha do tempo com Prefeitos e Secretários de Educação de Sobral.

Mandato	**1997-2000**	**2001-2004**	**2005-2008**	**2009-2012**	**2013-2016**	**2017-2020**
Prefeito e partido	Cid Ferreira Gomes (PSDB)	Cid Ferreira Gomes (PPS)	José Leônidas De Menezes Cristino (PPS)	José Leônidas De Menezes Cristino (PSB)	Jose Clodoveu De Arruda Coelho Neto (PT)	Ivo Ferreira Gomes (PDT)
Secretário de Educação	Ada Pimentel Gomes Fernandes Vieira	Ivo Ferreira Gomes Maurício Holanda Maia	Maria Izolda Cela de Arruda Coelho Júlio César da Costa Alexandre	Júlio César da Costa Alexandre	Júlio César da Costa Alexandre	Francisco Herbert Lima Vasconcelos

Fonte: Becskeházy (2018) a partir de entrevistas e consultas ao TSE.

Além da continuidade do mesmo grupo político, observou também um aumento considerável das despesas per capta na área de educação no mesmo período de 20 anos. Pode-se dizer que de fato houve um movimento de priorização da educação no orçamento do município (Tabela 2). Outro fator importante foi a blindagem política observada na área de educação. As escolas deixaram de ser instrumentos de troca de favores entre figuras políticas da cidade.

Tabela 2. Despesas com educação em relação das despesas correntes do Município de Sobral de 2005 a 2017.

Ano	Despesas Corrente (1)	Despesas Educação (2)	(2/1)
2005	R$ 142.259.939	R$ 31.608.335	22%
2006	R$ 171.817.435	R$ 38.412.252	22%
2007	R$ 189.910.472	R$ 44.281.385	23%
2008	R$ 236.045.202	R$ 55.772.016	24%
2009	R$ 267.402.081	R$ 61.145.584	23%
2010	R$ 294.962.469	R$ 71.888.101	24%
2011	R$ 327.726.727	R$ 98.992.693	30%
2012	R$ 384.269.919	R$ 112.247.304	29%
2013	R$ 407.922.447	R$ 122.220.209	30%
2014	R$ 473.764.220	R$ 134.920.540	28%
2015	R$ 497.823.656	R$ 142.653.778	29%
2016	R$ 537.525.584	R$ 158.549.200	29%
2017	R$ 537.497.225	R$ 158.460.948	29%

Fonte: Compara Brasil - dados de Sobral, outubro/2018

Algumas decisões administrativas e de gestão foram tomadas que romperam com o paradigma existente. Dentre elas, a decisão da nucleação, que ocasionou fechamento de escolas, a decisão de se promover a autonomia administrativa e pedagógica das escolas e o processo seletivo para escolha de diretores. Todas estas iniciativas geraram movimentos contrários que foram enfrentados pelos gestores do município.

> "Inicialmente, a nucleação de escolas encontrou muitas resistências nas comunidades. Os principais motivos foram a redução do número de diretores e de vice-diretores e a exigência de transporte diário das crianças para outras localidades. A Secretaria realizou, então, reuniões envolvendo os gestores da educação municipal e as comunidades para explicar as vantagens da qualidade educacional proporcionada pelo novo modo de gestão. Quando os resultados da política foram ganhando visibilidade e a população começou a ver a melhoria na qualidade das escolas, as resistências iniciais foram perdendo espaço para a aceitação e o respeito (INEP, 2005)."

b) Gestão

O modelo de gestão da Secretaria de Educação e das próprias escolas foi refundado. Metas foram estabelecidas, estratégias foram muito bem definidas e principalmente foi criada uma cultura de monitoramento constante e meritocracia.

Segundo Becskeházy (2018), a administração das metas padronizadas de aprendizagem, também parte desse foco irremovível porque, à medida que a maior parte dos professores e escolas conquistam as metas, novos objetivos são

estabelecidos – o que mantém na rede sempre a ambição aguçada pelo aprendizado de seus alunos. As premiações não são para acirrar a competição entre as escolas. Elas cumprem dois papéis igualmente importantes na Rede: celebrar e reconhecer quem atingiu os objetivos propostos e identificar formas de auxiliar quem não atingiu a chegar no ponto esperado.

No âmbito da governança importantes reformas foram implementadas e a atuação da Secretaria mudou significativamente, passando de uma estrutura burocrática e executora direta das demandas das escolas para um modelo de coordenação e suporte. A junção de uma governança bem definida e o novo modelo de gestão permitiram simetria de informações e clareza de objetivos.

Conforme Becskeházy (2018), o que um observador externo pode testemunhar é que realmente existe um monitoramento permanente de resultados pedagógicos predeterminados pelo órgão gestor em relação às escolas, por meio do que se chama localmente da Casa da Avaliação, um departamento subordinado ao órgão gestor que funciona em um local separado por questões de espaço e também de confidencialidade das provas. Existe uma hierarquia clara de comando da Secretaria de Educação para as escolas da Rede que é o tempo todo alimentada por canais competentes de comunicação de via dupla.

Alguns aspectos são contribuintes para o sucesso do modelo de gestão da rede municipal de educação de Sobral, a saber:

- Clareza de planos e papeis bem definidos:

> "Sobral possui um programa de ensino que constitui o marco de referência para todas as demais ações. Esse programa é claro o suficiente para que diretores, professores, alunos e pais saibam o que se espera deles a cada ano letivo; 2) O diretor da escola tem como missão principal implementar o programa de ensino e é responsabilizado pelos resultados. Por outro lado, tem poder e autoridade para dirigir a escola. O que o diretor faz na escola é alinhado com as orientações da Secretaria (OLIVEIRA, 2018)."

- Em Sobral, os conceitos são claros, isto porque, foram estabelecidos os parâmetros de referências para se definir o que é um aluno alfabetizado, quando alfabetizar, como alfabetizar e quais ferramentas utilizar para alfabetizar:

> "Os alunos são alfabetizados no 1° ano do Ensino Fundamental, quando aprendem a ler. A partir daí, leem para aprender. Em Sobral não há dúvidas sobre o que seja um aluno alfabetizado, sobre como

> alfabetizar e sobre como avaliar para saber se ele foi alfabetizado (OLIVEIRA, 2018)."

- Definições de padrões, ferramentas e métodos de trabalho, aliados ao um bom modelo de verificação e ajustes de rotas:

> "As escolas compartilham os mesmos materiais de ensino estruturado e se submetem a avaliações bimestrais. Isso permite assegurar que todos alunos recebem um mesmo padrão de ensino e que seus resultados possam ser comparados – desde que os professores sejam apoiados e supervisionados para fazer o que foi acertado. Os resultados dessas avaliações não são usados para punir as escolas ou alunos: são usados para orientar a recuperação imediata dos alunos. A escola recebe orientação e supervisão da secretaria, focada essencialmente no cumprimento do programa de ensino (OLIVEIRA, 2018)."

- Sistema de apoio aos professores, com reuniões de alinhamentos, capacitações continuadas, dentre outros itens que garantem a tranquilidade aos professores para focar e desempenhar o seu papel com segurança:

> "Os professores recebem apoios necessários e suficientes para realizarem o seu trabalho. O principal desses instrumentos é a reunião de planejamento das tarefas. Nessa reunião os professores planejam o que farão nas próximas semanas e recebem orientação e apoio para entrarem na sala de aula preparados e com segurança, sabendo o que vão fazer, quando e como (OLIVEIRA, 2018)."

- Foi implantando um sistema de premiação e bonificação para professores e escolas que apresentam desempenho positivo em relação as metas estabelecidas. As escolas que alcançam as metas recebem recursos extras que podem ser utilizados tanto para a melhoria das condições de infraestrutura como para bonificação dos professores. Além dos recursos recebidos pelas escolas, há também o benefício dado direto ao professor pela secretaria de educação também pelo cumprimento dos resultados.

Além disso, conforme Becskeházy (2018), é importante se destacar a municipalização do ensino fundamental em Sobral. Em 2015 a taxa era de 99,3% nos anos iniciais e de 91,6% nos anos finais. Esse processo de municipalização do ensino público do Ceará só foi possível devido a sanção da Lei Estadual 12.452/1995, cujos compromissos dos municípios foram expressos no artigo 4˚. Em suma, são: I - criar ou revitalizar a Secretaria Municipal de Educação; II - elaborar o Plano de Educação do Município; III - aplicar, no mínimo, 25% da receita resultante de impostos, inclusive transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino; IV - revisar ou implantar o Estatuto do Magistério e o Plano de Cargos e Carreiras, assegurando isonomia

salarial com os professores da rede Estadual; V - criar e dinamizar o Fundo Municipal de Educação; VI - criar e manter Conselho ou Comissão Municipal de Educação; VII - criar e manter Conselhos Escolares; VIII - firmar Acordo de Colaboração Mútua com o Governo Estadual. IX - implantar uma sistemática de avaliação da qualidade de ensino.

c) Competência técnica

A estratégia central do processo educacional está na figura do professor. Em Sobral foi observado, nestes anos, uma forte preocupação com a formação do professor. Questões relacionadas a conhecimentos e métodos de trabalho figuraram como principais estratégias para garantir a qualidade da educação recebida pelos alunos (INEP 2005).

Para suportar a estratégia de formação continuada dos professores, os gestores municipais de Sobral, propuseram a criação da Escola de formação permanente do magistério e gestão educacional – ESFAPEGE, em 2006.

A ESFAPEGE tem a missão de promover a formação continuada de todos os professores da rede de ensino de Sobral. A instituição se organiza anualmente e define um plano de trabalho que garante a realização de formações diárias aos professores.

Além dos fatores identificados como possíveis elementos de perenidade da política pública, a dinâmica de trabalho dos sobralenses descrita por Becskeházy (2018) merece ser destacada:

> "... a realidade educacional de Sobral apontava onde estavam seus próprios segredos, que ainda são mistério apenas para os forasteiros, como eu. Para quem trabalha na Prefeitura e nas escolas é apenas o cotidiano: liderança clara, objetivos explícitos, condições dignas de trabalho, valorização dos profissionais de ensino, o imperativo moral de ensinar a todos, a celebração diária das conquistas que, paradoxalmente, alimenta a humildade para saber que no dia seguinte todos os compromissos precisam ser renovados."

Para Becskeházy (2018) a fórmula para o sucesso de Sobral se resume ao seguinte:

> "...o comando político local, reforçado centralmente, construiu tanto os processos objetivos (de alfabetização, de gestão administrativa e pedagógica, de incentivos institucionais e de monitoramento), quanto uma cultura organizacional baseada no sucesso escolar de cada aluno, com força suficiente para romper com a cultura anterior, ainda hegemônica no Brasil, de fracasso escolar, particularmente dos alunos mais pobres e vulneráveis."

d) Institucionalização

Grande parte das ações desenvolvidos no âmbito da política de educação de Sobral estão institucionalizadas a partir de instrumentos legais. Percebe-se que houve uma preocupação com a sedimentação da política em estratégias que vão além da vontade política ou de planos de governos.

Decretos, Portarias e Planos de Governos são facilmente substituídos por outros instrumentos similares. Quando se parte para um processo de criação de leis, subentende-se que algumas discussões públicas ocorreram junto aos representantes dos munícipes, na câmara de vereadores. Este debate, seguido de aprovações de leis tendem a criar mais uma barreira de salvaguarda a política.

Ao todo, entre os anos de 1997 e 2004, anos fundamentais para a consolidação da política, foram aprovadas leis, conforme abaixo:

- Lei n. 103/1997 que criou o Conselho Escolar, uma exigência da Lei do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – Fundef;
- Lei n. 256/2000 instituiu o Plano de Carreira e Remuneração (PCR) do Grupo Ocupacional do Magistério (MAG)* define profissionalização da seguinte forma: a) **vocação, dedicação ao magistério e qualificação profissional, objetivando o sucesso do aluno e o desenvolvimento na carreira**; b) remuneração condigna; **c) melhoria da qualidade do ensino**; d) ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; e) **aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para este fim**; f) **estímulo à produtividade e ao trabalho em sala de aula**; g) progresso funcional baseado na titulação e habilitação, na avaliação de desempenho e conhecimento; h) **período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na jornada de trabalho**; i) **condições adequadas de trabalho**. A mesma normativa também prevê gratificação anual com base em: assiduidade e pontualidade no cumprimento das suas diversas atividades profissionais e comunitárias; **qualidade do seu desempenho, verificada pelo rendimento dos alunos** e estendida para todos os profissionais de magistério que estiver no exercício pleno das suas atividades,

nas escolas que tiverem alcançado avanços significativos no rendimento discente;

- Lei n. 312/2001 que instituiu o Fundo de Autonomia das Escolas (FUNDAE) para despesas de cada escola com custeio, exceto com pessoal, manutenção e pequenos investimentos, fiscalizado pela SEDUC, com deliberação pelo Conselho Escolar;
- Lei n. 294/2001 instituiu o ensino fundamental de 9 anos, com início aos 6 anos e Lei 488 de 2004 que dispõe sobre a política de alfabetização na 1ª série básica e 1ª série regular do ensino fundamental;
- Lei n. 488/2004 que estabelece a política de alfabetização na 1ª série básica e 1ª série regular do ensino fundamental, e estabelece claramente as responsabilidades de cada nível de autoridade. Conforme Becskeházy (2018), embora a política já viesse sendo institucionalizada por meio de um conjunto de normas, a que mais exala as crenças, práticas e princípios de escola eficaz é a Lei n. 488/2004.

e) Parcerias

Um marco importante e fundamental para o início da política de educação de Sobral foi a aproximação com o Instituto Ayrton Senna, através do Programa Acelera Brasil e Escola Campeã (PEC) que ao mesmo tempo que levaram para o município o método de avaliações externas, também proporcionaram uma importante orientação metodológica para se iniciar a transformação do modelo de gestão da rede de escolas do município.

Segundo Becskeházy (2018) sem o referencial do programa, dificilmente a rede de Sobral teria avançado com tanta rapidez:

> "A rede de Sobral dificilmente teria sozinha conseguido chegar, pelo menos não tão rapidamente, à receita da eficácia escolar sozinha. E sem a organização institucional que o PEC induziu em Sobral (não necessariamente nos demais municípios, como se verá a seguir), a Rede provavelmente não teria evoluído do estágio – já avançado em relação a boa parte dos municípios brasileiros – de alfabetizar todos os seus alunos para uma Rede madura, com capacidade técnica de alto nível e com potencial para se reinventar e alcançar metas cada vez mais ambiciosas de forma sustentável."

De acordo com Becskeházy (2018), o Programa Acelera Brasil contribuiu para ajudar o município a resolver as questões de distorção do fluxo. Logo nos primeiros

três anos o município já tinha conseguido reduzir de forma relevante os indicadores que mostravam a realidade.

O Projeto Escola Campeã surge a partir do primeiro programa onde identificou que havia um grande problema de gestão escolar no município.

> "Implementação dos programas de aceleração da aprendizagem colocaram a nu uma enorme fragilidade das redes de ensino: o problema da gestão. As redes municipais em que foi implementado o Programa Acelera Brasil não dispunham de instrumentos básicos de gestão, nem na Secretaria, nem nas escolas e nem nas salas de aula. Daí surgiu um novo programa – o Programa Escola Campeã, voltado para o fortalecimento da capacidade gerencial das secretarias e das escolas. O Programa Escola Campeã em Sobral foi acompanhado de uma mudança no perfil do Secretário: uma das recomendações do programa foi de nomear como secretários pessoas que tivessem experiência e perfil gerencial (OLIVEIRA, 2018)."

Ambos programas mantiveram sua atuação até o ano de 2004 e foram de grande importância para o início da política. Após este período, ficou a cargo da própria secretaria de educação e das escolas a continuidade e os avanços das políticas.

Atualmente o município conta novamente com o apoio do Instituto Ayrton Senna para a avaliação dos aspectos sócio emocionais dos alunos da rede e outras importantes instituições como o Instituto Lyceum, responsável em apoiar a formulação de material didático e as provas internas; o PISA, a rede municipal aplicou a prova para cerca de 1500 alunos e o ICE, juntamente com o Instituto Natura, que está apoiando a implementação das escolas de tempo integral.

3. CONCLUSÃO

A política de educação de Sobral tem muito a oferecer de inspiração e referência para o país. Foi possível identificar um conjunto de ações, comportamentos e práticas que permitiram propor um modelo ou uma forma de se observar a política de educação de Sobral agrupando em cinco grandes pilares alguns aspectos observados no município.

Como dito no início da presente Nota Técnica, o texto não tem a pretensão de ser conclusivo, mas, sim, de levantar e organizar informações que possam servir de referência para estudos posteriores que tenham interesse em se aprofundar no escopo e, principalmente, para que gestores públicos da área de educação tenham

acesso de forma objetiva à experiência de Sobral e possam iniciar, ou até mesmo reforçar, políticas públicas com o objetivo de fortalecer a qualidade da educação de seu estado ou município.

Os cinco pilares identificados e que ajudam a descrever a política de educação de Sobral - vontade política, gestão, parcerias, institucionalização e competência técnica - trazem informações relevantes sobre o seu funcionamento e, também, sugerem pistas para se propor que os mesmos podem ter forte impacto na continuidade daquela política nos últimos 20 anos.

No pilar vontade política, destaca-se a continuidade da coalizão política, que ao mesmo tempo que garantiu uma similaridade de atuação, atestada pelas duas mudanças, apenas, de secretários de educação, também apresentou um crescimento importante e contínuo dos investimentos em educação, acima do mínimo constitucional de 25% da Receita Corrente Líquida. Naquele município de fato há uma prioridade para educação. Os professores ganham acima do piso nacional, por exemplo.

Neste contexto, outro fator observado foi a importância da liderança, notadamente no enfrentamento às resistências. Paradigmas foram superados pelos gestores de Sobral.

No pilar gestão, que inclui a governança, destacam-se o envolvimento das famílias dos estudantes e dos conselhos escolares, bem como a autonomia dada às direções das escolas, que permitiram criar estruturas sociais locais fortalecidas. As comunidades do entorno das escolas passaram a participar e ajudar a decidir rumos da vida escolar, uma vez que as decisões sobre a execução estavam sob a liderança local, na figura dos gestores das escolas.

A relação da comunidade escolar e a forma de tomada de decisão, amparados em um modelo de gestão claro, com objetivos, metas e métodos bem estabelecidos permitiram os resultados rápidos e, principalmente, o compartilhamento destes com toda a comunidade. Há, assim, relação de corresponsabilidade entre a gestão escolar e a comunidade, sendo certo que a primeira se vê parte da segunda, e, em razão do pertencimento, se empodera.

Em relação a parcerias, ficou clara a importância no início da política. Os agentes externos levaram para o município conhecimentos antes pouco explorados ou inexistentes em Sobral. A troca e transferência de expertises oportunizou a criação

de capacidades locais que foram transferidas para toda rede de escolas. Tal situação contribuiu para a criação de uma cultura de eficiência e de busca por inovações.

A busca constante por inovações e, até mesmo, como resultados do sucesso da política de educação de Sobral proporcionam um movimento intenso de pessoas e instituições interessadas em estudar e, principalmente, potencializar o que estava acontecendo no município. Tal situação ajudou a fazer Sobral a se enxergar como um exemplo para o país, gerando um orgulho sobralense que dificulta mudanças drásticas que possam alterar a lógica de funcionamento daquela rede.

Com a verificação pela comunidade escolar do impacto da política em suas vidas e com a constatação do pertencimento, pode-se dizer que a institucionalização se fortalece. Além dos marcos normativos já levantados durante o estudo, a consolidação e documentação legal de ações de médio e longo prazo passam a ser consequência lógica do sucesso dos programas.

Por fim, o pilar da competência técnica, se afirma através da constante preocupação com a formação das equipes escolares. A ESFAPEGE, é um importante exemplo, e também da já referida mudança do modelo de gestão, sendo que a forma de avaliar professores e diretores foi alterada, dando-se espaço para a participação social, por meio dos Conselhos, bem como para a valorização dos profissionais a partir do mérito de suas condutas e resultado positivo de seus alunos. Vale destacar que há remuneração específica para essa atuação meritória.

Portanto, pode-se dizer que os pilares estabelecidos a partir das leituras e pesquisa de campo realizadas no município de Sobral encontram eco dentre os especialistas da área, conforme podemos destacar uma entrevista feita com Mozart, em 20.02.2018, oportunidade em que o educador enfatizando o desafio de curto prazo, pela alteração de cultura e o necessário planejamento de médio e longo prazo, destaca três invariantes fundamentais para garantir a perenidade de uma política pública, quais sejam: a) a tangibilidade dos resultados dos programas, desde que chegue à sociedade, que percebendo seus impactos, traz pra si o valor do programa; b) a liderança social forte, capaz de influir e influenciar os governantes locais; c) embasamento legal de médio e longo prazo.

4. REFERÊNCIAS

BECSKEHÁZY, I. *Institucionalização do direito à educação de qualidade: o caso de Sobral, CE*. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Educação. Área de Concentração: Estado, Sociedade e Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2018.

CALIL, A. M. G. C. *A formação continuada no município de Sobral (CE).* Tese de doutorado apresentado ao programa de doutorado em educação: psicologia da educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2014.

CARDOSO, A. P. L. B. Políticas de Educação Inclusiva em Tempos de IDEB: Escolarização de Alunos com Deficiência na Rede de Ensino de Sobral-CE. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Educação, Curso de Mestrado Acadêmico em Educação: Fortaleza, 2011.

CASTRO, M. H. G. Sistemas de Avaliação da Educação no Brasil. *São Paulo Perspectiva*, São Paulo, v. 23, n.1, 2009.

FREITAS, D. N. T.; REAL, G. C. M. *Políticas e Monitoramento da Qualidade do Ensino Fundamental: Cenários Municipais*. Dourados: Ed. UFGD, 2011.

FREITAS, P. F. *Escolas com Alto e Baixo Rendimento no IDEB: Estudo Comparativo Entre Quatro Escolas Interior do Ceará*. In: III Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação, 2012, Zaragoza, Espanha. Cadernos ANPAE, 2012.

GRAMANI, M. C. Análise dos Determinantes de Eficiência Educacional do Estado do Ceará. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v.25, n. 95, 2017.

INEP. *Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries inicias: a experiência de Sobral/CE*. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005.

JANNUZZI, P. M. Avaliação de Programas Sociais no Brasil: Repensando Práticas e Metodologias das Pesquisas Avaliativas. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 36, jan/jul. 2011.

MACEDO, S. D. *Gestão Pedagógica em Tempos de IDEB*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Educação, Curso de Mestrado Acadêmico em Educação: Fortaleza, 2010.

MARTINS, E. C. C.; ADOLFO, I. C. Boas Práticas e Elevado Desempenho Escolar em Contexto de Vulnerabilidade Social com Referência aos Resultados do IDEB. *Educação em Debate*, Fortaleza, 2013.

NORO, L. R. A.; RONCALLI, A. G.; TEIXEIRA, A. K. M. Contribution of Cohort Studies in the Analysis of Oral Health in Children and Adolescents in Sobral, Ceará. *Rev. Bras. Epidemiol.*, 2015.

OLIVEIRA, J. B. A. *O Sucesso de Sobral.* Instituto Alfa e Beto. http://www.alfaebeto.org.br/o-sucesso-de-sobral-e-as-contribuicoes-do-instituto-alfa-e-beto/. Acessado em 27 de novembro de 2018.

PAULA, A. S. N. et al. O Ensino da Educação Física e a sua Infraestrutura em Questão: Correlação com a Prática Pedagógica dos Professores das Escolas da Rede Municipal de Sobral/CE. *Motrivivência*, n. 39, 2012.

PAGNAN, C. L. Avaliações Externas: O IDEB na Visão dos Gestores das Escolas Públicas. *Revista Ensino & Pesquisa*, v.14, n.02, 2016.

SANCHEZ, L. G. *O IDEB em Pesquisas Acadêmicas Brasileiras entre 2007 e 2015*. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Educação), Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo: São Paulo, 2017.

SECCHI, L. *Análise de Políticas Públicas*. Cengage, São Paulo, p.5-23, 2016.

SUCUPIRA, A. C. Fracasso Escolar e Condições de Vida em Crianças de Sete a Dez Anos de Idade, Sobral, Ceará. *Interface, Comunic., Saúde, Educ.*, v.8, n.15, 2004.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Gestão educacional e resultados no IDEB: um estudo de caso em dez municípios cearenses. *Est. Aval. Educ.*, São Paulo, v. 22, n. 50, p. 419-434, 2011.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M.; NOGUEIRA, J. F. F. Gestão da Aprendizagem em Tempos de IDEB: Percepções dos Docentes. *RBPAE*, v.31, n.1, 2015.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M.; FRITZEN, S. *The Public Policy Primer: The Policy Process*. ENAP, Brasília, p.13-27, 2014.

APÊNDICES

Entrevista 1 - Gestores da Casa das Avaliações Externas

Inicialmente as avaliações externas eram realizadas por uma gerência na Secretaria de Educação. Após 2008, os instrumentos de avaliação desde a sua elaboração, revisão e aplicação são realizados pela Casa das Avaliações Externas. A instituição está ligada a Secretaria de Educação de Sobral, mas consegue guardar certa independência, uma vez que o sigilo é fator fundamental. As avaliações são aplicadas semestralmente e são elaboradas pela equipe da Casa das Avaliações Externas. As prioridades são as séries foco, ou seja, 2º, 5º e 9º anos. As provas são elaboradas de acordo com os boletins da Prova Brasil e matriz de referência do SAEB. As provas das séries foco são sempre diferentes e não há repetição de um ano para o outro. Há uma preocupação muito grande com a formação das equipes da Casa das Avaliações Externas. Desde quem elabora até quem aplica as provas. Outro serviço importante oferecido pela instituição é a compilação e validação das audições. As audições são uma avaliação periódica da capacidade da criança ler. Estas avaliações que determinam o grau de leitura. A Casa das Avaliações Externas recebe os áudios semestralmente e devolve o resultado para as escolas. Segundo os gestores da instituição, a Casa das Avaliações Externas tem uma função técnica de oferecer um instrumento que oriente as estratégias das escolas na garantia da aprendizagem. Os gestores entendem que não há riscos de fraudes nas avaliações, uma vez que não servem de base para as avalições externas nacionais, as quais definirão a qualidade da educação de Sobral.

Entrevista 2 - Gestores da Secretaria de Educação de Sobral

A Secretaria de Educação de Sobral tem uma função de coordenação das escolas. De fato, há uma autonomia administrativa e pedagógica das escolas que recebem recursos em contrapartida aos resultados apresentados. A Secretaria realizou, em 2017, o rodízio de diretores de todas as escolas da Rede com o objetivo de reestruturar e oxigenar a gestão das escolas e ao mesmo tempo renovar os desafios. Realizam reuniões semanais com os diretores. Rigidez com isso. Tudo é acompanhado e monitorado (estrutura, pedagógico, serviços e etc.). A função do Secretário de Educação é avaliar e acompanhar como a sua equipe, as escolas, estão

desempenhando e a partir disto oferecer orientação e ações de apoio. Para a gestão da Secretaria há uma continuidade das políticas de educação do município. Quem assume a Secretaria sabe dos compromissos e desafios. Há uma cobrança muito grande da comunidade sobre resultados. As escolas podem sugerir mudança do profissional da escola. Isso acontece quando o diretor diagnostica problemas. Ele pode promover reorganização das equipes. Há 20 anos não existe greve em Sobral, porque há interlocução permanente com o Sindicato em encontros semanais. As pautas são ligadas a questões funcionais, especialmente de relações trabalhistas. O sindicato é um agente importante para diálogo constante. Em relação a parceiros externos apoiadores, sempre teve parceiros importantes desde o início do Instituto Ayrton Senna, Instituto Natura, Fundação Lemann (laboratórios digitais para novo currículo de ciência), Formação Humana nas competências sócio emocionais. Relação com a Câmara Municipal - há maioria na câmara e a relação é boa. Estão em busca de outra régua - acima das medidas nacionais e locais. O teste feito em Sobral para aplicação do PISA envolveu 16 escolas urbanas e 3 rurais. A partir dos resultados definirão as estratégias para se chegar inicialmente a melhor rede da América Latina.

Entrevista 3 - Depoimento da uma mãe

O início do governo Cid Gomes foi um divisor de águas, porque houve reestruturação em todos os segmentos da cidade. As ações do Cid geraram um impacto muito grande e mudou a realidade. Gerou rebuliço. Com a nova estrutura proposta foi alterada a situação e o equilíbrio político vigente. Foi feito um trabalho de comunicação para levar a reflexão sobre a importância do processo de mudanças na rede de escolas do município. Na Educação foi transformada a realidade. Passou a ter processo de seleção para todos os cargos de Diretoria e coordenações do município. Há uma percepção de continuidade do diálogo desde o início até hoje. Nos debates do PPA há o envolvimento com método (reunir bairros). A população participa realmente dos debates. A percepção da educação: a liderança do Gestor é vista como importante. A população tem consciência que o trabalho está sendo feito. Há uma percepção sobre a importância da família. Há orgulho sobre a participação nos conselhos, na vida das escolas. Há envolvimento de toda família, inclusive os filhos são chamados a se manifestar. Há uma percepção que as mudanças na lógica serão muito complexas. Mas, há uma avaliação positiva sobre mudanças, sem mexer nos pilares. Nos debates

eleitorais a educação não é o foco. Há críticas bem vagas e sem conteúdo. Há uma noção de trabalho construído ao longo do tempo. As mudanças são enfrentadas conjuntamente, através da construção de consensos. Os membros do conselho da escola são ativos e decidem tudo na escola. Os conselhos são eleitos em reuniões com grande presença de pais. As destinações do prêmio são definidas junto ao Conselho. O conselho se preocupa em dar retorno para a comunidade. Em reuniões periódicas (quase sempre de dois em dois meses). Há uma percepção que os recursos financeiros são importantes e aceleram o desenvolvimento. A mãe possui dois filhos altistas e há avanços - os meninos foram abraçados pelas escolas. A escola recebe os alunos especiais. Professores capacitados e com o apoio dos cuidadores.

Entrevista 4 - Diretora de escola 1

A motivações para avançar com os resultados é ver as crianças sendo educadas. Transformar a vida das pessoas. Os prêmios são importantes para garantir que educação é um patrimônio. Há um sentimento de ter feito parte da construção. Escola central de Sobral - 800 alunos - 28 turmas de 1º ao 5º anos. Tem presença de alunos de todos os bairros e de todas as classes sociais. O sistema municipal é bem organizado. As estruturas de coordenação dão suporte para as escolas. A coordenadoria administrativa e pedagógica é o contato direto da escola com a Secretaria. O canal de relacionamento direto. Funciona como coach/tutor. Há metas que são definidas a partir de avaliação diagnóstica. O acompanhamento das metas é feito aluno a aluno. Diariamente há uma pessoa para verificar a frequência. Há uma vigilância constante para verificar ausência de alunos. Há uma pessoa para cuidar disso. A escola vai atrás dos alunos que faltam. Há relatórios mensais com a coordenação - diretora x coordenadora. Há acompanhamento diário dos alunos com professores. Escola tem avaliação quinzenal em algumas séries. Os professores estão acompanhando diariamente a alfabetização dos alunos. Há também a avaliação externa da prefeitura semestral para todos os anos. Há também testes orais externos de leitura. Além do SPAECE anual. Há um trabalho de reforço para quem destoa. Programa nenhum a menos. Falta de professores é muito pequena. Há consultorias para elaboração de provas das escolas (Liceu). ESFAPEGE – Organização para formação dos professores. Todos os meses os professores passam por formação. Uma vez por mês no mínimo. Calendário de formação fixo, mas segue orientação de

desempenho dos professores para aperfeiçoar competências. A formação é feita pela consultoria Liceu. Há reuniões periódicas da Secretaria com escolas - com as coordenadorias. Há três momentos de planejamento, nas escolas e 1 no ESFAPEGE Há reuniões periódicas pré-definidas. Espaço para falar de alunos, desempenhos, recontar metas e etc. Há um elo muito próximo de toda escola. A filosofia é fortalecimento da equipe. Só o dinheiro não resolve. Há apoio para que se alcance os resultados. Todos sabem exatamente o seu papel. Processo seletivo para diretor e coordenador - um processo bem completo. Avalia depoimento de uma professora que antes era cabelereira. Mudou para educação, fez faculdade de pedagogia. Professora ainda não é efetiva, contrato temporário. Recebeu proposta para ir para escolas privadas, mas preferiu continuar nas escolas de Sobral. Professores tem laços com diretor, coordenador. Há um pensamento de união. Um corpo. Objetivo da escola: ampliar conhecimento, melhorar aprendizado dos alunos, aprimorar habilidades mesmo de fora, via como educação de qualidade. Há orgulho de falar sobre a educação Sobral. Os formadores são excelentes. Ajudam muito. Há conversas com os alunos sobre metas (eles dialogam com alunos e estabelecem metas acordadas com os professores) e certas cobranças de estudos. Há diferenças sobre acompanhamento das famílias junto aos alunos. Alunos adoram os reforços de sábado. Há seleção de alunos porque há muita demanda pelos próprios alunos. O professor também gosta dos reforços. Como são os cursos ESFAPEGE: são dicas de como trabalhar os escritores, explicam os métodos das provas. As formações são muito positivas. Há trocas. Sempre traz conhecimentos diferentes. Aprende outras metodologias de trabalho. O sistema favorece todos os alunos. Altamente inclusivo. Isso é o diferencial. Há uma noção de conjunto. Um movimento pela educação, um compromisso de todos. É uma família. A escola é uma família. Trocas de experiência de outras escolas. Reuniões com os pais que a coordenação agenda. Existe o dialogo individual com os pais dos alunos sobre desempenho. Na maioria das vezes sempre para tratar questões de aprendizados. Os professores se relacionando diretamente com os pais via agenda. Sempre que há algo bom ou fora do combinado, os pais são comunicados. Isso acontece para trazer os pais para perto do dia a dia da educação. Não teve greve desde 97.

Entrevista 5 - Diretora da escola 2

Educadora e Professora por paixão. Boa filha da rede de Sobral, começou em Carioca, CE. Concursada da Rede. Atuou de 2006 a 2008 como professora, como coordenadora pedagógica em duas escolas e depois passou no processo seletivo para Diretor. Foi melhor professora do estado - melhor em proficiência em 2007. Desde 2013 está como Diretora em duas escolas. Veio para Sobral (vindo de Santana) e o concurso público foi a porta. Todo mundo quer vir para Sobral e participar dos concursos. Nada em Sobral foi de uma hora para outra. Uma construção ao longo do tempo com o envolvimento de várias mãos. Foi um processo evolutivo. Sobral não é um fenômeno é um processo de muito trabalho. Os indicadores trazem a noção de responsabilidade. A noção do tamanho da responsabilidade. A comunidade percebe a escola, tem uma boa vaidade pelos resultados. É importante ter um cuidado para cada aluno, porque tem o seu tempo e para que toda expectativa com os resultados não pressione. Professores, em torno dos 20 professores na escola e mais da metade são ex-alunos e da comunidade. A troca de diretoria – rodizio dos diretores: foi uma experiência muito inusitada. O secretário foi muito presente na mudança. Ele se envolveu diretamente na solução dos conflitos. O Secretário cuidou de cada história envolvida – conversou com todos os secretários individualmente. Ocorreu uma transição entre colegas. Os diretores preparam o ambiente para receber novos diretores nas escolas. Primeiro passo na nova escola foi de cuidar das pessoas. Existe sintonia entre trabalho. Toda quinta a tarde tem reunião entre secretários e diretores. O suporte da Secretaria é muito importante no suporte. A Secretaria é a escola. Ela segura ou impulsiona. O papel da superintendência é fundamental para a boa gestão. Há liberdade de contatos com outros setores da Secretaria. A gestão é integrada com a comunidade. Nas regiões distritais mais ainda. A escola é a maior organização. A escola é o centro da comunidade. Conselho da escola possui reuniões bimestrais. Os membros do conselho são parte da escola. A relação do conselho é boa. Eles participam de tudo na escola. Como chegam os valores e patrimônio – crer que a política pública que criou as condições para a sua própria continuidade. A modelo incentiva e potencializa o espírito público e a noção de cidadania. Cria-se vínculos e relação de confiança. A percepção de construção coletiva e responsabilidade de manter esse trabalho coletivo é muito importante para aumentar o sentimento de pertencimento. Há uma continuidade no ensino fundamental. Há uma estratégia de atender os meninos no ensino médio. Há percepção que as avaliações são

importantes para melhoria. Reuniões com professores dois encontros mensais no infantil. Fund1 e Fund2 semanais. A superintendência pedagógica ajuda muito e contribui tecnicamente. Um olhar amplo. Acompanhamentos individuais para as dificuldades dos alunos e também para a educação inclusiva. Os professores administram os acompanhamentos. Semanalmente tem uma estratégia para os meninos de forma individual. Evasão, os meninos são acompanhados e não há evasão. Vai atrás dos meninos. Há um trabalho de transferência, garantir que a transferência foi feita. Outras estruturas também são acionadas (conselho tutelar e outros). Parceria com agentes de saúde para identificar os meninos em idade do ensino infantil (2 a 5 anos). Financeiro: os prêmios ajudam e recebem verbas da educação. Sindicatos: fazem visitas frequentes as escolas, mas não há conflitos. Seria muito difícil mudar a política. Uma ruptura para algo que não agrega seria muito difícil. Teve situação que foi importante recuar na escola para avançar. (Relação com professores). Apoio a outros municípios – troca de experiência, mas há uma diferença gritante. Os básicos em outras escolas não são feitos. Tem gerado resultado as trocas das 150 melhores para as 150 piores. O bom da rede é que sem mantem o conjunto. Há diálogos com os alunos constantes.

Entrevista 6 - Depoimento da mãe (escola 3)

Relato da mãe emocionada: os professores fazem parte da família. Os pais se envolvem em todas as decisões e atividades da escola. Gostaria que a filha fosse para a Escola de Tempo Integral. As famílias blindam as discussões sobre educação no processo político. Há muito orgulho. Há uma percepção que a educação transforma e muda a realidade. A mãe viveu o período do início do ciclo. A lembrança que houve uma mudança radical na rede. Gerou impacto rápido na percepção da sociedade. Importância da escola para a comunidade: é um benefício para os meninos e para as famílias, tudo que se faz chama os pais. Ouvir a opinião e ter a aprovação dos pais. Quando criou o contra turno os pais foram chamados a opinar.
A qualidade atraiu um público geral. O momento de entrega dos meninos percebe-se a diversidade de renda das famílias. A mãe tem muito conhecimento da política da escola e as estratégias definidas. Os pais acompanham diariamente o desempenho da escola.

Entrevista 7 - Diretora da escola 3

A população tem uma consciência política. Há a percepção de que a população entende a importância na educação. Não querem perder. A população conhece os equipamentos. Há um entendimento que para realizar as ações é fundamental a participação da sociedade (pais) e está muito presente a linguagem de gestão nas falas da Diretora. Criação de ações de contra turno (ampliação de carga horaria) foi por iniciativa da escola. Entendeu-se que era necessário ampliar carga horária para alguns alunos e a escola validou com pais e teve total apoio da Secretaria para executar. A Secretaria tem a capacidade de entendimento para entender demandas das escolas por aumento de custos e etc. A estrutura do sistema tem o mesmo objetivo que é aumentar a aprendizagem. Resultados, fracassos e dificuldades são compartilhados, são conjuntos. A Diretora se sente parte de um todo e não isolada. Se sente parte de um sistema. Também foi criado um cursinho a noite para reforços para outros alunos, além do sábado. Toda escola tem acompanhamento psicológico. A escola "cuida" da comunidade. É o centro da comunidade. Senso de pertencimento. Escola Palácio: ver o que é e como funciona. Diretora tem a consciência que é importante conhecer a história de vida dos estudantes. A equipe da escola conhece a comunidade do entorno. A Diretoria tem domínio total de toda a política (métodos, objetivos e outros). Os Diretores se veem como sistema. Os problemas da rede são compartilhados, por que a qualquer momento a Diretora pode ir lá. A única certeza que se tem é que vai "rodar" na rede. A Diretora tem 3 anos de diretoria em 3 escolas (isso gera um compromisso de Rede). A necessidade de formação constante por que não há garantia da função. Por isso é fundamental se manter atualizada e ampliar as competências. O mercado de diretores e coordenadores é bem concorrido e competitivo. Todas as informações das escolas são públicas. Os prêmios são divulgados os valores e como são distribuídos. Todos sabem. As tutoras pedagógicas são presentes toda a semana. Todos os funcionários da escola também são conectados nos mesmos objetivos. Integração com os professores. Quando troca diretor há o desconforto normal que também é uma premissa e prática do modelo. Isso provoca novos olhares e inovações. Trocar é uma estratégia. É um pilar! A conversa com o prefeito com todos os diretores. Ele fez um pedido de desculpas. A

troca do sistema elevou a nota. O quadro dos indicadores de sucesso foi uma iniciativa do Instituto. Os professores dos distritos são quase a totalidade do local.

Entrevista 8 - Diretora da ESFAPEGE

Desde 2006 surgiu como proposta da prefeitura. No início havia mais presença de profissionais da prefeitura. Depois ela começou a ter mais identidade e as relações de prestador de serviço e independência de gestão. Há metas estabelecidas - principais metas são de qualificar todos os professores da REDE anualmente. Algumas ressalvas: todo o professor da rede infantil vem para a formação, nas escolas os substitutos cumprem as faltas dos professores em formação. As formações acontecem na hora de trabalho. No fundamental 2 existem os professores orientadores de área. Estes recebem a formação e repassam para os colegas. Material didático da rede. Eles se apropriam dos materiais da rede, matriz de referência, as avaliações (resultados) e pesquisas extras. A escola de relaciona com a Secretaria para buscar as necessidades da Rede para devolver como formação. O contato com as Superintendência (coordenação). Há momento que a escola pede autorização para ir até as escolas da REDE para ter uma noção de como estão sendo usados os materiais. Durante a formação são levados estudos teóricos sobre o que será debatido no mês (base, indicadores, algum conteúdo específico visto em fragilidades das avaliações); cronograma de atividades do que será trabalho no mês – sobre a distribuição do livro didático. Elencam as expectativas de atividades; alguns modelos de atividades - dois modelos que possam ser usados nos 21 dias. Formação continuada pessoal (palestras para formação pessoal) e em serviço (ir para formação e saber como atuar na sala de aula). Todo mês todos os professores têm formação.