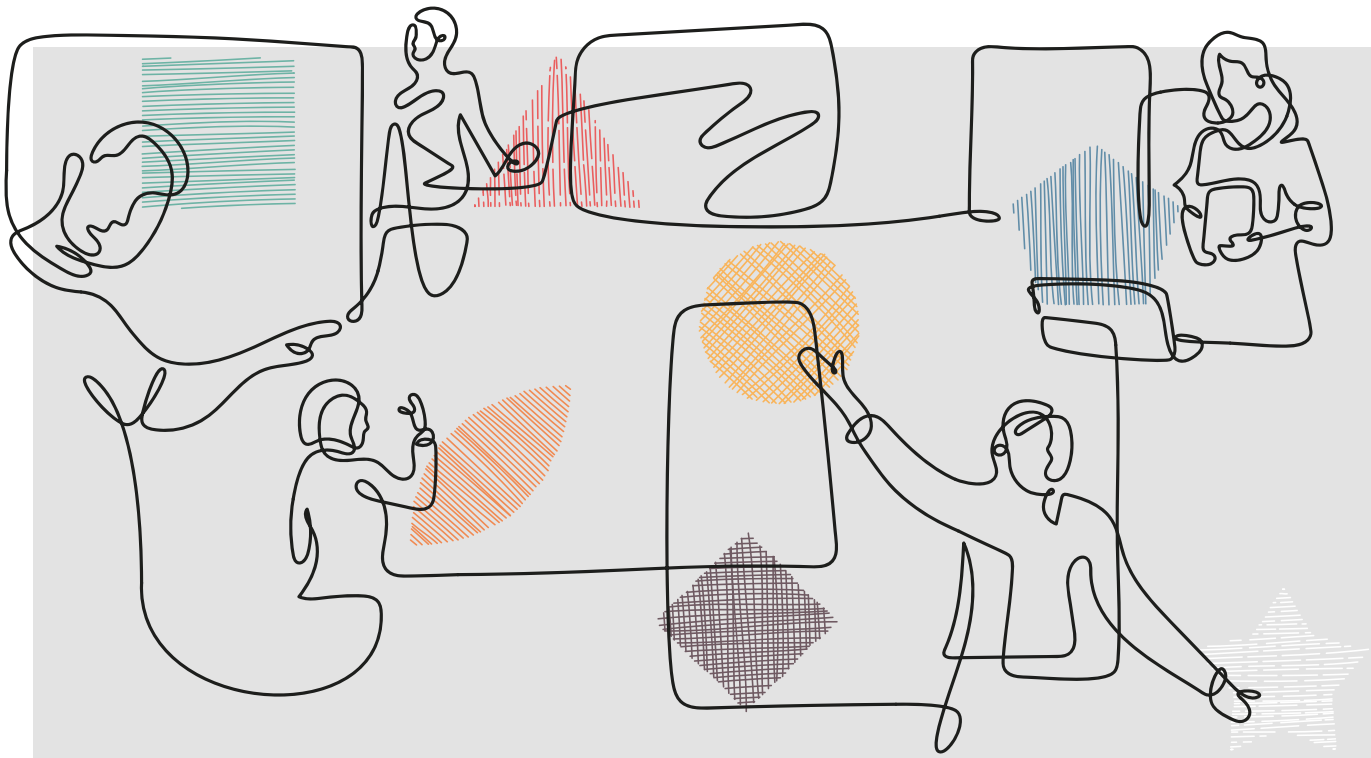
Revista

Colaboração

Educação & Regime de Colaboração

Ano 3 | nº 5 | Maio 2020



Revista
Colaboração

EXPEDIENTE

Supervisão
Alan de Paiva Vidal
Amanda Larissa da Cruz Rocha
Cristiane da Fonseca
Eliziane Gorniak
Fernanda Castro Marques
Gabrielly Domingues da Silva
Guilherme Lacerda
Maria Paula Mansur Mader

Redação
Gabrielly Domingues da Silva
Maria Paula Mansur Mader

Coordenação de Comunicação do Instituto Positivo
Maria Paula Mansur Mader

Projeto gráfico, capa e diagramação
Bruno Palma e Silva

Tiragem
1.000 exemplares
(distribuição gratuita)

INSTITUTO POSITIVO

O Instituto Positivo, instituição sem fins lucrativos, mantida pelo Grupo Positivo, tem como missão contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública, por meio do incentivo ao Regime de Colaboração.

CONSELHO DE GOVERNANÇA

Carlos Eduardo Sanches
Cezar Teixeira
Claudio Moura e Castro
Emerson W. dos Santos
Gilberto Alves da Silva Junior
Lucas Guimarães
Mozart Neves Ramos
Paulo Cunha

CONSELHO FISCAL

Paulo Junqueira Filho
Sandra Franco

colabora educação

O Movimento Colabora Educação tem o objetivo de fortalecer a governança e as práticas colaborativas entre os entes federativos no âmbito das políticas públicas de educação.

FAZEM PARTE DO MOVIMENTO:

Banco Interamericano de Desenvolvimento
Fundação Itaú Social
Fundação Lemann
Instituto Conceição Moura
Instituto Natura
Instituto Positivo
Instituto Unibanco
Movimento Todos Pela Educação

Sumário

02 **Expediente**

04 **Colaboraram nesta edição**

06 **Editorial**

08 **Conformidade**
ADEs na pauta do Conselho Nacional de Educação: por que é importante atualizar a resolução 01/2012?

11 **Ponto de vista**
ADEs e as possibilidades de aprimorar resultados educacionais: a interação de territórios para alcançar os objetivos da Educação de qualidade

15 **Direto da academia**
O suporte jurídico para os Arranjos de Desenvolvimento da Educação e o aprendizado da Lei dos Consórcios Públicos

18 **A experiência de quem faz**
Arranjo de Desenvolvimento da Educação do Norte Gaúcho: desafios e perspectivas

22 **Entrevista**
O desafio da transição política para os Arranjos: Bahia conta sua experiência de sucesso

28 **Espaço aberto**
Publicação inédita: Instituto Positivo, com apoio do Movimento Colabora e Undime, lança guia para implantação de ADEs

31 **Compartilhando**

Colaboraram nesta edição

Gostaria de contribuir com a Revista? Entre em contato conosco pelo e-mail mpmader@positivo.com.br

Foto: Arquivo pessoal

Claudia Furlanetto – Doutoranda em Educação pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal. Articuladora do Conselho Articulador do Arranjo de Desenvolvimento da Educação – ADE Norte Gaúcho; docente nas disciplinas de Libras com ênfase em Direitos Humanos, e de Psicologia da Pessoa com Deficiência. Membro do Laboratório de Ciência e Inovação para a Educação, na Faculdade IMED, e integrante da Comunidade Prática de Investigação Deaf Studies (DeafCoPIn), que pertence ao Centro de Investigação e de Intervenção Educativas da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (CIIE-FPCEUP). Atua principalmente nos seguintes temas: pessoas com deficiência; acessibilidade; educação; libras; surdez; direitos humanos; movimentos sociais, didadania, gênero e política. **A experiência de quem faz, pág. 18.**

Eduardo José Grin – Doutor em Administração Pública e Governo, pela FGV-SP e professor do departamento de Gestão Pública da FGV-SP. Integrou a Comissão de Qualificação e Modernização da Gestão Pública da Associação Brasileira de Municípios (2009-2011). Tem experiência na área de Gestão Pública com participação em projetos de modernização e desenvolvimento institucional, com ênfase em planejamento, gestão, indicadores e avaliação de políticas públicas, sobretudo em governos subnacionais. Atua como consultor em projetos de modernização administrativa e gerencial para instituições públicas tendo participado de mais de 20 projetos junto a governos municipais brasileiros. Conselheiro da Agenda Pública, organização da sociedade civil que apoia a modernização da gestão pública municipal. **Direto da academia, pág. 15.**

Foto: Arquivo pessoal

Fernanda Ramos de Novaes – Desde janeiro de 2015 é diretora de Relações Institucionais do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (Icep), mas seu envolvimento com o Instituto vem desde 2000, quando ainda era Projeto Chapada: de 2000 a 2006 foi assistente de produção e analista financeira; de 2006 a 2011 foi analista financeira e vice-presidente do Icep. Entre 2011 e 2012 foi secretária executiva da Associação Comercial, Empresarial e Agrícola de Seabra (Acise); de 2013 a 2014 foi chefe de gabinete na prefeitura de Seabra e de outubro a dezembro de 2014 foi também secretária executiva do Consórcio Intermunicipal Chapada Forte. **Entrevista, pág. 22.**

Foto: Arquivo pessoal

Foto: Arquivo pessoal

Gilmara da Silva – Mestre em Educação e consultora com experiência nas áreas de legislação e políticas públicas; implantação de currículos; metodologias educacionais e ações territoriais inovadoras; formação de professores e profissionais das áreas pedagógicas e técnicas das secretarias de Educação. Assessora da Política de Educação na Federação Catarinense de Municípios (Fecam) e na Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (Amfri). Integrante do ADE CoGemfri – Colegiado de Gestão em Educação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí; colaboradora do ADE Granfpolis – Associação de Municípios da Região da Grande Florianópolis; integrante de Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação. **Ponto de vista, pág. 11.**

Mozart Neves Ramos – Foi reitor da Universidade Federal Pernambuco e secretário de Educação de Pernambuco. Atuou como presidente-executivo do Movimento Todos pela Educação e diretor de articulação e inovação do Instituto Ayrton Senna. É autor de vários livros e artigos de opinião sobre Educação. Atualmente, é membro do Conselho Nacional de Educação e titular da Cátedra Sérgio Henrique Ferreira do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo – Ribeirão Preto. **Conformidade, pág. 8.**

Foto: Arquivo pessoal

Editorial

O ano de 2020 começou com um grande desafio global na área da saúde: combater o contágio pelo novo coronavírus. Com as recomendações de distanciamento social e o cancelamento de atividades que promovam aglomerações de pessoas, a Educação brasileira precisou passar por inúmeras transformações. De um dia para o outro, as salas de aula esvaziaram e, na medida do possível, as atividades migraram para o ambiente digital.

Neste contexto de crise, a colaboração mostra-se mais necessária do que nunca, mesmo que através das telas. O desafio é comum e ainda não há nenhuma solução pronta para garantir o direito à aprendizagem com qualidade e equidade em meio a tantas mudanças. E por isso, as trocas de experiências e o saber coletivo precisam ser valorizados. É só por meio da cooperação que conseguiremos superar a crise e dar continuidade ao trabalho em prol da Educação pública de qualidade.

E por acreditar na força e no potencial da colaboração para superar esse e outros desafios, esta edição da Revista Colaboração traz reflexões importantes para a legitimação do Regime de Colaboração como instrumento alavancador da Educação, e aspectos fundamentais para a sustentabilidade das iniciativas territoriais.

Na coluna Conformidade, o professor Mozart Neves Ramos fala sobre a importância da atualização da Resolução nº1 de 23 de janeiro de 2012 do Conselho Nacional de Educação (CNE), que dispõe sobre a implementação do Regime de Colaboração mediante Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE) como instrumento de gestão pública para a melhoria da qualidade social da Educação. Como relator do parecer, o membro do CNE acredita que a atualização do documento vai fortalecer os Arranjos já existentes e incentivar a implementação de novos ADEs pelo país, além de dar mais visibilidade ao mecanismo junto aos órgãos de normatização, de controle social e ao Poder Executivo. De acordo com Ramos, a atualização vai considerar as novas políticas educacionais, como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE), que incorpora o Regime de Colaboração.

Ainda no campo normativo, na coluna Direto da Academia, o professor Eduardo José Grin explica os ganhos em implantar políticas públicas a partir de modelos e experiências já existentes. Para o autor, a Lei dos Consórcios Públicos pode ser utilizada como grande referência para a criação da legislação federal e normatização jurídica dos Arranjos, antecipando possíveis erros e acertos no processo. O texto aponta a importância do Projeto de Lei 5.182/2019, que busca institucionalizar e estimular a implantação dos ADEs, como forma de fortalecer a lógica cooperativa na Educação, caracterizada por ser uma das áreas com menor número de consórcios intermunicipais.

Para apresentar um ponto de vista sobre as experiências exitosas e práticas de sucesso dos Arranjos, convidamos a professora Gilmara da Silva, integrante do ADE CoGemfri, colaboradora do ADE Granfpolis e membro da Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação. No texto, ela relata alguns resultados do trabalho de iniciativas territoriais, destacando a necessidade de diagnósticos e da criação de indicadores territoriais de avaliação para acompanhar o impacto das ações.

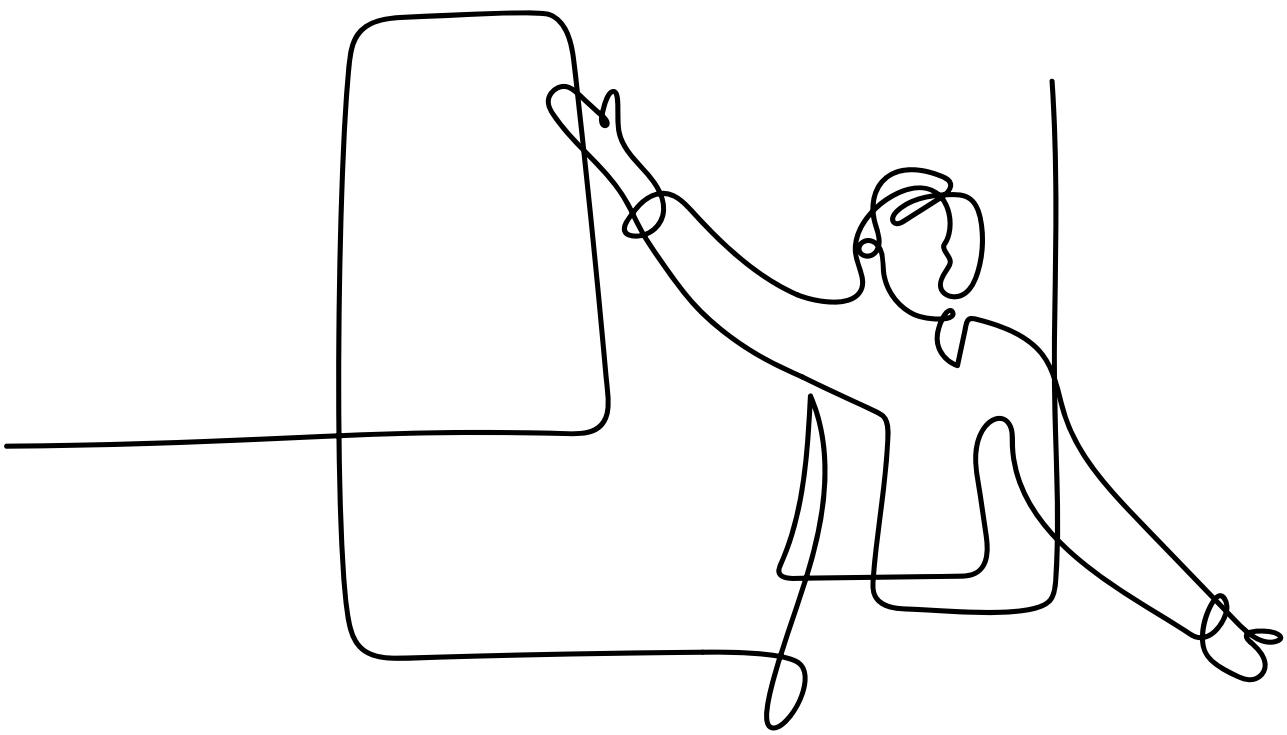
O ADE Norte Gaúcho é a iniciativa apresentada na coluna A Experiência de Quem Faz. No texto, a professora Claudia Furlanetto, articuladora do Arranjo, apresenta motivações e inspirações da implantação da iniciativa, além de trazer depoimentos dos participantes que mostram a importância do trabalho colaborativo para o avanço contínuo da qualidade da Educação no território.

Pensando na transição política municipal que se aproxima, a Entrevista desta edição é dedicada à apresentação de um projeto que tem como objetivo preservar as ações e iniciativas em desenvolvimento na área da Educação, independente da mudança de gestores com o pleito eleitoral. A boa prática é coordenada pelo Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (Icep) e, desde 2004, vem contribuindo para a continuidade das políticas educacionais desenvolvidas nos municípios em que atua, na Bahia.

No Espaço Aberto desta edição, apresentamos a publicação inédita do Instituto Positivo, que tem como principal objetivo contribuir para a implantação e gestão de Arranjos de Desenvolvimento da Educação. Produzido para servir como um material de consulta, o guia traz sugestões, recomendações e esclarecimentos pertinentes ao tema de forma prática e objetiva.

Com estes conteúdos, esperamos continuar contribuindo para o fortalecimento das iniciativas colaborativas que trabalham pela Educação pública brasileira e para o surgimento de novos Arranjos e Consórcios públicos, como forma de superar desafios em cooperação, somando esforços por uma causa comum.

Boa leitura e até a próxima edição!



ADEs na pauta do Conselho Nacional de Educação

Por que é importante atualizar a resolução 01/2012?

por Mozart Neves Ramos

Percebendo a expansão dos Arranjos de Desenvolvimento da Educação no território nacional, que aconteceu entre 2009 e 2010, o Conselho Nacional de Educação (CNE) teve a importante iniciativa de normatizar o mecanismo dos ADEs, com a criação da resolução nº 1, de 23 de janeiro de 2012. O documento foi elaborado com o objetivo de apresentar o mecanismo dos Arranjos, indicar os objetivos e benefícios da colaboração horizontal e institucionalizar os ADEs como forma de consolidar o Regime de Colaboração.

A resolução, assinada pelo então presidente da Câmara de Educação Básica no CNE, Francisco Aparecido Cordão, considera aspectos legais para embasamento, citando o art. 211 da Constituição Federal, que no § 4º prevê a colaboração como forma de organização dos sistemas de ensino, bem como a lei nº 9.394/96, no art. 8º, que menciona o Regime de Colaboração e a Emenda Constitucional nº 59/2009, que estabelece o Plano Nacional de Educação.

Criada portanto para nortear a implantação e a estruturação dos ADEs, a resolução deve passar por uma atualização ainda neste ano de 2020, considerando o crescimento dos Arranjos e as mudanças na política educacional. Para saber um pouco mais sobre essa atualização e seus encaminhamentos, o Instituto Positivo entrevistou o Prof. Dr. Mozart Neves Ramos, que como conselheiro da Câmara de Educação Básica do CNE foi relator da resolução nº 1/2012, e hoje, reconduzido ao CNE, está novamente responsável como relator para promover a atualização desta resolução, considerando os novos desafios do cenário educacional brasileiro.

Observando a evolução da discussão sobre os ADEs no cenário nacional, quais pontos da resolução precisam ser atualizados e por quê? Ou seja, o que mudou de 2012 para cá?

Mozart Neves Ramos: De 2012 para cá, muitas questões mudaram na Educação, e o maior exemplo dessa mudança é a implantação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Além disso, tivemos também a reforma do Ensino Médio e a implantação das diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE), que incorpora o Regime de Colaboração e os ADEs como instrumento de gestão pública para a melhoria da qualidade social da Educação. Com todas essas mudanças, é importante revisitar e atualizar a resolução, considerando as novas políticas educacionais.

O Arranjos são conhecidos pela maleabilidade. Nos ADEs, não há rigidez como nos consórcios, que contam inclusive com uma estrutura legal. De alguma maneira, é necessário incorporar na atualização da resolução uma estrutura jurídica aos Arranjos, sem perder a maleabilidade do mecanismo, que é um aspecto muito positivo.

"O Arranjos são conhecidos pela maleabilidade. Nos ADEs, não há rigidez como nos consórcios, que contam inclusive com uma estrutura legal. De alguma maneira, é necessário incorporar na atualização da resolução uma estrutura jurídica aos Arranjos, sem perder a maleabilidade do mecanismo, que é um aspecto muito positivo."

Outro ponto que precisa ser tratado é o tempo de vida dos Arranjos. Precisamos pensar em estratégias para que os ADEs sobrevivam por mais tempo, sem grande dependência das iniciativas do terceiro setor ou outros agentes externos de apoio. O Ministério da Educação tem um papel fundamental neste aspecto, na compreensão de que esse é um mecanismo que está posto no CNE e que, em colaboração com os municípios, é possível e necessário criar estratégias de ampliação para o Regime de Colaboração.

Há também outras questões abordadas em algumas publicações elaboradas sobre o tema. O guia "Arranjos de Desenvolvimento da Educação: caminhos para implantação e gestão", publicação produzida pelo Instituto Positivo, por exemplo, vai ser amplamente utilizada como bússola na escrita do parecer.

Os consórcios são um modelo de colaboração já mais conhecido no país. Com essa atualização da resolução, os Arranjos ficarão mais semelhantes ao modelo dos consórcios?

Mozart: Existe uma confusão que se gerou, mas espero que ela esteja se esclarecendo: para algumas pessoas, parece que consórcios e ADEs são competidores. Costumo dizer que os Arranjos têm essa flexibilidade e maleabilidade que os consórcios não têm, e acho que o amadurecimento do Arranjo pode levar a um consórcio. É importante ressaltar que a grande diferença é que os consórcios estão muito mais nas mãos dos prefeitos, enquanto os ADEs ficam mais nas mãos dos secretários de Educação, porque o Arranjo está mais focado no campo pedagógico da Educação, e não há a obrigatoriedade dos municípios colocarem recursos para o desenvolvimento de um ADE, exceto aqueles que já colocam para um determinado fim. Por exemplo, se um determinado território quer fazer a formação de professores da Educação infantil, no lugar de cada município fazer isoladamente, eles podem fazer de maneira concomitante, reduzindo custos e articulando uma política mais ampla no campo da formação de professores da Educação infantil.

É importante dizer que os Arranjos têm uma margem de atuação que não conflita com os consórcios, que também têm um papel de relevância dentro do Regime de Colaboração, mas têm estratégias diferentes do ponto de vista de recursos que são manejados e administrados, e essa flexibilidade dos Arranjos fica mais vinculada aos secretários, e não aos prefeitos.

Quais resultados a atualização da resolução poderá trazer a longo prazo?

Mozart: Se os Arranjos tiverem maior musculatura jurídica e institucional, e se o Ministério da Educação compreender que isso pode ser posto mediante um edital de convocação para a criação de Arranjos, principalmente para o enfrentamento da implementação da BNCC e da BNC de formação de professores, podemos ter um movimento catalisador e mobilizador de gestores em prol desse mecanismo colaborativo. Isso pode se traduzir em uma confiança mais consistente dos ADEs junto aos gestores públicos, trazendo um aspecto importante por trás: como esse é um modelo horizontal de governança, a necessidade de liderança, de uma melhor comunicação e de alguns outros insumos são fatores estratégicos para o bom funcionamento dos Arranjos. Com isso, naturalmente, vamos descobrir novos gestores e lideranças, essenciais para que aconteça uma renovação no campo da Educação.

Desse modo, espero que a atualização da resolução traga o fortalecimento do Regime de Colaboração,

principalmente entre municípios de pequeno porte, que muitas vezes são aqueles com mais dificuldades no campo técnico, até para elaborar um simples projeto. Juntos, de forma cooperada, esses municípios podem ampliar a capacidade de serem ouvidos, tanto pelos órgãos de controle, como também pelos órgãos que tratam da coordenação da política nacional, como o Ministério da Educação e o Conselho Nacional de Educação. Particularmente, hoje vejo os Arranjos como um grande instrumento de voz e de gestão para municípios pequenos, que em muitos casos padecem de força técnica, em qualidade e quantidade suficientes para elaborar projetos, e de representatividade em instâncias que fazem a política pública nesse país, tanto no poder Executivo, quanto no campo normativo e de controle social.

E como isso é percebido por outras lideranças educacionais do país, como Undimes e Consed?

Mozart: O CNE sempre teve uma característica muito forte de trabalhar em colaboração com entidades como o Consed e a Undime. Para se ter uma ideia, o parecer da formação continuada que estou escrevendo agora, está sendo construído de uma maneira muito próxima do Consed, da Undime e do próprio Ministério da Educação. A efetivação de normatização decorre de uma demanda dos sistemas, do MEC ou da própria sociedade vinculada à área de Educação. O CNE tem um papel articulador muito forte e sempre coloca isso em prática, seja através de audiências públicas ou do encaminhamento de contribuições. No parecer de formação inicial de professores, por exemplo, nós recebemos dezenas de contribuições que vieram da sociedade em geral, principalmente desses referidos órgãos.

"Particularmente, hoje vejo os Arranjos como um grande instrumento de voz e de gestão para municípios pequenos, que em muitos casos padecem de força técnica, em qualidade e quantidade suficientes para elaborar projetos [...]"

Como o CNE está atuando para ouvir os dirigentes municipais que já estão organizados em Arranjos? Quem está participando dessa atualização?

Mozart: A minha expectativa é trabalhar o parecer e a resolução dos Arranjos no segundo semestre de 2020. Quando a gente começar a escrever esse parecer, vamos conversar, mobilizar e fazer audiências públicas, até para mostrar que isso é uma pauta importante no CNE. Já temos feito audiências públicas sobre os ADEs. Diferentes institutos, municípios e Arranjos já estiveram em duas audiências no CNE para trazer suas experiências. Esses dois momentos foram importantes para demonstrar aos membros do CNE o valor dos Arranjos. Nem todos os conselheiros tinham uma compreensão ampla sobre a importância do mecanismo e esse primeiro semestre do ano de 2020 foi dedicado a uma sensibilização interna para que isso entrasse na pauta da Câmara de Educação Básica, que é quem trata dessa questão no âmbito do CNE.

Qual a relação da resolução do CNE com o PL 5182/2019, da deputada Luísa Canziani?

Mozart: Procuramos trabalhar em sinergia com a deputada Luísa Canziani no projeto de lei nº 5182/2019. Não queremos que a resolução e o PL sejam coisas ortogonais, a ideia é que um fortaleça o outro. A iniciativa no campo Legislativo é muito importante e a própria deputada já esteve no Conselho apresentando o projeto de lei. Entretanto, com a pauta do Congresso Nacional tão tumultuada, com tantos outros projetos de lei para serem aprovados, como o Fundeb que precisa ser colocado como uma emenda constitucional, há um risco que o tema do Sistema Nacional de Educação, e consequentemente dos Arranjos, não sejam tratados neste ano. Mas vamos manter a transparência e o trabalho conjunto com o Congresso e a nossa expectativa é que quando a resolução estiver pronta, haja uma boa articulação e fortalecimento mútuo entre o nosso trabalho e o trabalho da deputada.

Ponto de vista

ADEs e as possibilidades de aprimorar resultados educacionais

A interação de territórios para alcançar os objetivos da Educação de qualidade

por Gilmara da Silva

Alcançar melhores resultados educacionais quando uma rede de ensino se integra a iniciativas de colaboração intermunicipal ou interinstitucional, é um fato. Sem pretender, aqui, medir o alcance de tais resultados em espaços temporais, nem tampouco apresentar análises comparativas entre os participantes das iniciativas colaborativas, organizadas por meio de Arranjos de Desenvolvimento em Educação (ADEs), este texto pretende ser um relato de situações vivenciadas que permitiram constatar que, mesmo que os bons resultados não sejam lineares entre todos os participantes das iniciativas de colaboração, outros fatores precisam ser considerados, monitorados e avaliados como potenciais avanços, registrados a partir do desenvolvimento de atividades territoriais.

Destacam-se, dentre outros, os fatores impulsionadores de melhoria da gestão junto à rede de ensino, aperfeiçoamento da gestão de recursos e processos ou de resultados educacionais, por vezes identificados de forma mais expressiva em uma ou outra rede de ensino, unidade escolar ou etapa de escolarização, a depender do plano de ação traçado no âmbito da iniciativa.

Há que se registrar que, dentre as iniciativas de colaboração intermunicipal que coexistem no Brasil, os ADEs possuem uma característica muito própria, permitindo planejar e desenvolver ações voltadas para o território a partir das fragilidades identificadas por meio de um diagnóstico. O que leva a constatar que entre os integrantes de uma mesma iniciativa local, mesmo havendo uma meta padrão a ser alcançada, esta será mais desafiadora para um integrante, no caso para uma rede de ensino, do que para outra.

O contexto inicial remete a necessidade de avaliar os resultados de forma ampliada, com múltiplos olhares que permitam observar o território e cada uma das redes de ensino que integram um Arranjo para, só então, avaliar o impacto das ações colaborativas sobre os resultados, no objetivo fim da Educação básica: a aprendizagem. Importante enfatizar que este impacto pode não ser imediato, no entanto, compreende-se que todo o aprimoramento do trabalho educacional, refletirá em médio ou longo prazos na melhoria do ensino e, consequentemente, na aprendizagem dos estudantes.

Quando se faz o destaque para os “múltiplos olhares”, se remete à necessidade de convergir análises

considerando contextos, processos, recursos, impactos, séries históricas, dentre outros importantes e relevantes aspectos a serem analisados em uma trajetória, com metas planejadas e executadas para alcançar melhores resultados; ou seja, "[...] levar em conta todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas" (ANDRÉ, 2000, p. 17)[1].

Longe de pretender desenhar uma proposta analítica sobre os resultados educacionais e, sim, propondo uma perspectiva ampliada do olhar técnico e pedagógico para que se reflita e constatem avanços a partir das ações propostas, o diagrama que segue lista alguns importantes aspectos a serem criteriosamente estudados e considerados no âmbito das iniciativas quando se avaliam resultados educacionais:

Contextos	Processos	Recursos	Impactos
Pluralidade de realidades educacionais entre os participantes das iniciativas	Rotinas diversas de gestão, de processos formativos e de definição de diferentes áreas de investimentos financeiros na Educação	Restrições de equipe técnica no âmbito da secretaria de Educação ou das unidades escolares	Pedagógicos, no sentido de permtir aprimoramento da oferta por meio de qualificação dos profissionais
Formatos diversos de oferta dos níveis, etapas e modalidades de ensino	Normatizações específicas, junto às redes de ensino para orientar a oferta e o funcionamento do ensino	Orçamentos restritivos para investimentos de qualificação dos processos administrativos, de pessoal, pedagógicos ou de infraestrututra	Pedagógicos, no sentido de constatar que as ações permitiram melhorar a aprendizagem dos estudantes
Vínculos contratuais e formações docentes diversas entre os profissionais do magistério			

Em uma mesma rede de ensino, há que se considerar a pluralidade, apesar de normas, conceitos, projetos e investimentos serem padronizados ou com princípios semelhantes definidos para todas as unidades escolares. Segundo Oliveira e Schwartzman (2003)[2], determinadas escolas, embora compartilhem de idênticos rituais e mitos, organizam-se de forma a estabelecer um espaço de atuação diferenciado e, com esse procedimento, alcançam metas e resultados mais eficazes em relação a um ensino de qualidade superior.

Sendo assim, é necessário observar que muitas ações já implementadas ou em uma rede de ensino ou

1 ANDRÉ, M. E. D. A. *Etnografia da prática escolar*. 4. ed. Campinas, SP: Papirus, 2000.

2 OLIVEIRA, João Batista Araújo e SCHWARTZMAN, Simon. *A Escola vista por dentro*. Belo Horizonte: Alfa Educativa, 2003.

em uma escola, por conta da força da sua Proposta Curricular ou de seu Projeto Político Pedagógico, potencializam, antecipam ou aprimoram os resultados das ações que um território planejou para alcançar determinada meta. Vale destacar que a identificação desta situação permitiria estudo de caso e multiplicação da boa prática entre todos os demais integrantes da iniciativa.

"Há que se registrar que, dentre as iniciativas de colaboração intermunicipal que coexistem no Brasil, os ADEs possuem uma característica muito própria, permitindo planejar e desenvolver ações voltadas para o território a partir das fragilidades identificadas por meio de um diagnóstico."

Diante disso, é relevante destacar que o ADE precisa se estruturar no sentido de permitir que entre os participantes ou junto a parceiros do Arranjo, possam ser feitas tais análises e proporcionar ao grupo soluções locais, sem grandes fórmulas mágicas ou grandes investimentos financeiros. Vale destacar que esse é um fator que permite entender e valorizar, inclusive, a cultura e as possibilidades que o território oferece para que a Educação alcance melhores resultados educacionais.

Outro relevante destaque a ser feito sobre a metodologia dos ADEs é que este deve resguardar a autonomia de cada participante e estes podem (e devem) manter suas ações e políticas educacionais planejadas por meio dos mais variados instrumentos legais, como Lei Orçamentária Anual (LOA), Plano Plurianual (PA), Plano Municipal de Educação (PME), Projeto Político Pedagógico (PPP) dentre outros. Este é outro fator que, certamente, impacta na análise dos resultados das ações das iniciativas colaborativas na Educação.

Já concluindo essa rápida narrativa, mesmo compreendendo que o tema remete a muitas outras reflexões, considero ainda importante ponderar sobre o conceito de resultados educacionais que permeou esta fala. O termo é abrangente e reflete um conjunto de processos e práticas de gestão que visam à melhoria dos resultados de desempenho da rede de ensino e de cada escola, no que se refere a rendimento escolar, frequência e proficiência dos estudantes, por exemplo; e que precisam ser analisados a partir de indicadores educacionais definidos em cada meta ou ação determinada por uma iniciativa colaborativa. Segundo definição proposta pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep):

> *[...] Os indicadores educacionais atribuem valor estatístico à qualidade do ensino, atendo-se não somente ao desempenho dos alunos, mas também ao contexto econômico e social em que as escolas estão inseridas. Eles são úteis principalmente para o monitoramento dos sistemas educacionais, considerando o acesso, a permanência e a aprendizagem de todos os alunos. Dessa forma, contribuem para a criação de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade da Educação e dos serviços oferecidos à sociedade pela escola [...] (Brasil, 2020)*[3]

Importante então destacar os indicadores de gestão educacional, tanto os de desempenho[4] como os de resultados[5] que precisam estar claros, tanto para as redes de ensino, quanto para a iniciativa colaborativa. Este tema, certamente, merece atenção especial em

3 Fonte: http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais. Acesso em 10 de abril de 2020

4 Indicadores de desempenho têm como função principal gerar informações que sejam úteis para o desenvolvimento das redes ou instituições de ensino.

5 Atribuem valor estatístico à qualidade do ensino, atendo-se não somente ao desempenho dos alunos, mas também ao contexto econômico e social em que as escolas estão inseridas.

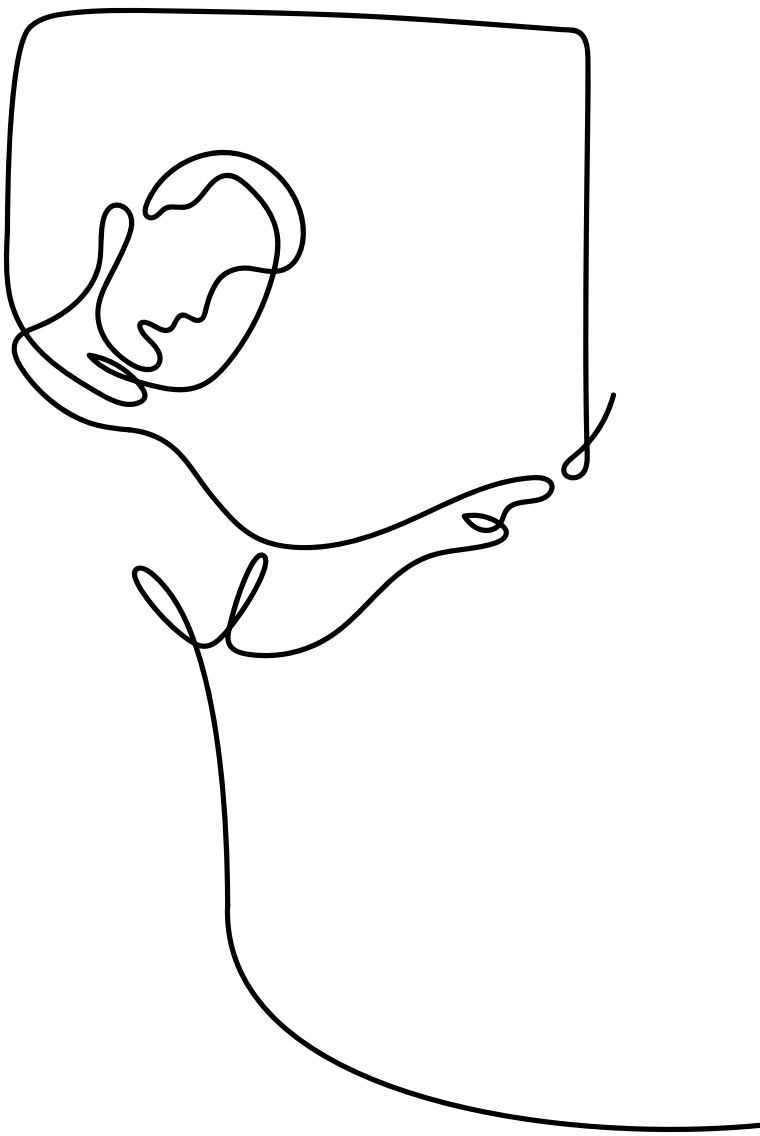
"Diante disso, é relevante destacar que o ADE precisa se estruturar no sentido de permitir que entre os participantes ou junto a parceiros do Arranjo, possam ser feitas tais análises e proporcionar ao grupo soluções locais, sem grandes fórmulas mágicas ou grandes investimentos financeiros."

outra oportunidade, haja vista sua relação direta com estabelecimento de metas e planos de ação territoriais ou não.

Sendo assim, cabe finalizar esta rápida reflexão colaborativa destacando a necessidade de criar indicadores territoriais de avaliação de desempenho e de resultados para acompanhar o impacto das ações na melhoria contínua dos projetos curriculares ou pedagógicos das redes de ensino ou escolas, nas análises, divulgação e utilização dos resultados alcançados, na identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, na transparência dos investimentos e de resultados e, de forma mais abrangente e especial, na aprendizagem de cada estudante que está sob a responsabilidade da Educação pública.

Há que se registrar que, ao organizar territórios colaborativos, deve-se levar em conta o objetivo fim da Educação – todos e cada um dos nossos estudantes. Cada um precisa, merece e deve receber, de cada ente público, o devido respeito, profissionalismo e dedicação para que alcancemos a qualidade de ensino desejada por muitos, reconhecida e valorizada por poucos, tão necessária para a reconstrução da sociedade, que busca na escola alternativas de aprimoramento de convívio social, de ampliação de oportunidades de trabalho, de expansão de horizontes pessoais ou profissionais e perspectivas de que o cidadão se reestruture, fazendo para o outro aquilo que ele quer para si.

Isso é atitude colaborativa que pode e deve ser exercitada constantemente.



O suporte jurídico para os Arranjos de Desenvolvimento da Educação e o aprendizado da Lei dos Consórcios Públicos

por Eduardo José Grin

Políticas públicas também avançam a partir da difusão de modelos e experiências já implantadas. Erros e acertos podem ser antecipados e os custos e consequências negativas podem ser reduzidos, quando não evitados. Essa afirmação geral se aplica ao debate sobre a legislação proposta para formalizar regras aos municípios que queiram se associar por meio dos Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs).

Há quinze anos, quando foi aprovada a chamada Lei dos Consórcios Públicos, abriram-se novos horizontes para o associativismo intermunicipal. A existência de consórcios vem de longa data no Brasil, sendo as primeiras experiências implantadas no estado de São Paulo na década de 1960. A primeira Constituição Federal, de 1891, já mencionava essa possibilidade. Contudo, a despeito da expansão do associativismo entre cidades, sobretudo após 1988, ainda assim a potencialidade dessa forma de atuação coletiva conviveu, até 2005, com um vazio de normas jurídicas que gerassem um ambiente de segurança para sua formação e sobrevivência.

O crescimento do número de consórcios públicos após esse ano é expressivo, de forma que é muito provável que o amparo legal tenha sido, ao mesmo tempo, um estímulo e uma garantia. Em poucas palavras: um aumento de 4.274 para 7.333, em dez políticas públicas, o número de municípios consorciados.

Nesse sentido, o Projeto de Lei 5.182/2019, de autoria da deputada Luísa Canziani, em tramitação na Câmara dos Deputados é oportuno para formalizar regras que possam gerar mais segurança jurídica para os gestores buscarem constituir ADEs, mantendo

"Políticas públicas também avançam a partir da difusão de modelos e experiências já implantadas. Erros e acertos podem ser antecipados e os custos e consequências negativas podem ser reduzidos, quando não evitados."

"Sem apoio e forte indução dos Estados e da União, sem garantias de financiamento estável e sem capacidade de organização administrativa na gestão consorciada, as novas regras podem não ser suficientes."

a autonomia municipal na gestão educacional. Ademais, a legislação é importante, pois na administração pública brasileira a ausência de normas legais costuma ser um obstáculo para gestores produzirem acordos. A fragilidade jurídica dos consórcios administrativos existentes até a aprovação da lei dos consórcios públicos mostra isso, pois os obstáculos para o abandono eram menores. Um segundo aspecto da relevância de uma legislação se refere à possibilidade de realizar atividades conjuntas, como são os casos de compras públicas, por exemplo.

Um terceiro elemento diz respeito à prestação de contas junto aos órgãos de controle – controladorias municipais, Tribunais de Contas e Ministério Público –, pois a existência de regras legais formaliza melhor esse processo. Um quarto aspecto é a dificuldade de os ADEs receberem aporte financeiro e transferências dos governos estaduais e federal, pois inexistem como pessoa jurídica. Regulariza-se, assim, a possibilidade de realizar arranjos contratuais com outros entes federativos, como Estados e União, o que amplia a flexibilidade das formas organizacionais e de oportunidades de acessar apoio técnico e financeiro. Em outras palavras, regulamentar os instrumentos com os quais o ADE poderá conveniar ou assinar termos de cooperação com a União para a descentralização e a prestação de políticas públicas educacionais. Um quinto aspecto é viabilizar acordos, convênios ou parcerias com entidades públicas e/ou privadas, já que não possuem uma existência jurídica.

Ainda é digno de nota a possibilidade de organizar sua gestão própria, para o que, a exemplo dos consórcios públicos, sua formalização como pessoa jurídica pode facilitar a contratação de pessoal próprio ou de terceiros, por exemplo. Igualmente significativo é que a institucionalização dos ADEs pode facilitar a captação de recursos públicos e privados. Também relevante é a questão da redução de riscos quanto à sua dissolução com a mudança dos partidos políticos à frente das prefeituras, como exemplos bem sucedidos de consórcios, como o CIVAP na região de Assis – SP, evidenciam. Um último aspecto trata da necessidade de legalizar como os municípios, que precisam investir 25% de seu orçamento em Educação e precisam obedecer a regras rígidas sobre como utilizar o Fundeb, podem utilizar esses recursos de forma compartilhada.

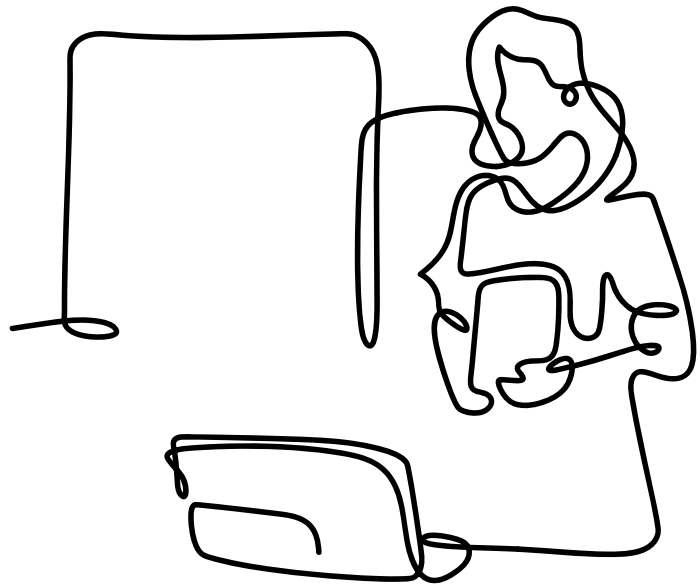
Considerando essas questões, a legislação federal que venha a criar normas jurídicas para a formação de ADEs poderá aproveitar da Lei dos Consórcios Públicos diversas questões sobre a gestão associada de serviços. Nessa direção, poderão ser definidas formas compartilhadas de uso de recursos, e cotas de participação de acordo com a necessidade de cada município e suas possibilidades de financiamento (o contrato de rateio), o que garante flexibilidade para a forma como cada cidade adere e qual o pacote de serviços utiliza. Sem uma lei que garanta maior cobertura jurídica, não é improvável que muitas cidades receiem comprometer recursos públicos em um modelo associativo no qual os custos de entrada e de saída são baixos e os riscos de sua descontinuidade são maiores.

Nesse sentido, regras que fortaleçam os vínculos contratuais entre os participantes – uma relação entre entes federativos e não entre gestores educacionais – amplia os custos de entrada e de saída e gera maior garantia jurídica. Outros aprendizados da Lei dos Consórcios Públicos podem ser igualmente úteis. Por exemplo, cada cidade precisa aprovar um porcentual de seu orçamento na Câmara de Vereadores, o que garante aportes financeiros e estabilidade de recursos para o ADE. Outros efeitos derivados da legislação que criam maior segurança jurídica é disciplinar a

possibilidade de o ADE ser contratado pela administração direta ou indireta dos entes consorciados com dispensa de licitação; também podem ser definidas as regras para os ADEs prestarem serviços técnicos e cobrarem por eles. No tocante à prestação de contas, os ADEs podem incorporar normas que ampliem sua transparência em linha com o direito administrativo brasileiro (por exemplo, os consórcios podem ser de direito privado ou associações públicas).

No entanto, a capacidade legislativa pra efetivar o associativismo intermunicipal não será obtida apenas com essa nova norma. Sem apoio e forte indução dos Estados e da União, sem garantias de financiamento estável e sem capacidade de organização administrativa na gestão consorciada, as novas regras podem não ser suficientes. Vale o exemplo do SUS: sua organização descentralizada, mas com apoio das instâncias de cooperação federativa, é um forte incentivador do consorciamento intermunicipal, ou seja, existe suporte legal, mas há instrumentos que estimulam esse processo. Em outras palavras, ADEs são arranjos essencialmente intermunicipais e horizontais, mas dependem e/ou são bastante influenciados por instrumentos de cooperação federativa, incentivos dos entes superiores de governo, definição de formas de financiamento, suporte técnico e administrativo e garantia de serem aceitos pelos órgãos de controle, como Tribunais de Contas e Ministério Público sem gerar a penalização dos gestores.

No Brasil, dada a lógica de nosso direito administrativo, soluções de política pública sem suporte legal ou com bases jurídicas mais frágeis têm mais dificuldade de prosperar. A legislação existente, em especial a Lei dos Consórcios Públicos, é uma referência internacional. A Constituição Brasileira (artigo 241) reconhece os consórcios públicos como arranjo de cooperação intergovernamental. A legislação existente é suficiente para garantir segurança jurídica ao prevenir questões que evitam comportamentos oportunistas, permitem uma divisão equilibrada de contribuição financeira baseada em critérios objetivos, fiscalização financeira por meio das câmaras municipais, controle dos Tribunais de Contas e do Ministério Público, afora o controle mútuo dos municípios associados. No caso da Educação, sua histórica separação de redes de ensino, reforçada pela descentralização após 1988 têm sido limitadoras em face de comportamentos mais avessos a lógicas cooperativas, tanto que é uma das áreas com o menor número de consórcios intermunicipais desde 2005. Vem em boa hora esse debate sobre o Projeto de Lei 5.182/2019, que visa gerar maior segurança jurídica para que os ADEs possam se fortalecer. A gestão pública educacional brasileira pede soluções e o aprendizado da legislação dos consórcios públicos está à disposição. É preciso acelerar esse debate. A Educação brasileira não pode mais esperar.



"A gestão pública educacional brasileira pede soluções e o aprendizado da legislação dos consórcios públicos está à disposição. É preciso acelerar esse debate. A Educação brasileira não pode mais esperar."

A experiência **de quem faz**

Arranjo de Desenvolvimento da Educação do Norte Gaúcho

Desafios e perspectivas

por Claudia Furlanetto

"A importância do ADE, para além de fortalecer a gestão municipal nos territórios, é que diante dos novos desafios nos faz saber que não estamos sozinhos."

Profª Sandra Betiatto, secretária de Educação do município de Getúlio Vargas/RS.

Tratar de Educação e colaboração intermunicipal num contexto político-partidário diverso é de fato um enorme desafio, pois estamos diante de um cenário de disputas e distintas ideologias de atuação por um período determinado por eleições. Entretanto, quando há o desejo de fazer acontecer, contribuir e qualificar, as boas práticas educativas se sobrepõem a qualquer entrave. Foi exatamente com esse espírito que, no ano de 2017, na cidade de Passo Fundo, nasce a primeira iniciativa colaborativa do estado do Rio Grande do Sul na perspectiva de um grande Arranjo: o Arranjo de Desenvolvimento da Educação do Norte Gaúcho.

Desafiados pelo professor Mozart Neves Ramos, conselheiro no Conselho Nacional da Educação (CNE), a fazer algo mais audacioso pela região sul do Brasil, e inspirados pelo ADE Noroeste Paulista, os professores Eduardo Capellari (diretor geral da IMED) e Amilton Rodrigo de Quadros Martins, coordenador do InovaEdu (laboratório de Ciência e Inovação para Educação) fizeram o primeiro movimento que impulsionou a iniciativa. A IMED assumiu o compromisso com a Educação regional, ao dispor de seu time para apoiar e alavancar a ação.

A partir de então, o trabalho foi mapear geograficamente o norte do estado, contatar os prefeitos(as) dos municípios e possíveis parceiros para apresentar a proposta de juntos impactar positivamente os índices da Educação do território com ações conjuntas. Segundo afirma Mozart Ramos, a base da iniciativa colaborativa é o 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.

"[..] quando há o desejo de fazer acontecer, contribuir e qualificar, as boas práticas educativas se sobrepõem a qualquer entrave."

Seguindo essa lógica, foram feitas reuniões para assinatura do Termo de Adesão, no qual prefeitos(as) validaram a participação da suas secretarias de Educação (SME), e a criação de um grupo que chamamos de Conselho Articulador, que se traduz na responsabilidade de organizar, planejar e executar as ações levantadas em plenárias por todos os municípios participantes, incluindo o instrumento que rege internamente a parceria, que intitulamos Carta de Compromissos, onde cada cidade e entidade parceira segue como um regimento interno do ADE Norte Gaúcho.

Reunimos atualmente 29 municípios da região norte do Rio Grande do Sul, trabalhando em prol da Educação, e integrados à Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação. Hoje, os municípios de Marau, Casca, Camargo, Getúlio Vargas e Carazinho, somados à IMED e à Associação dos Municípios do Planalto Médio (AMPLA) formam o Conselho Articulador do ADE (2017 – 2020).

Conforme Nicolleti (2014)[1] "o desafio é a superação da individualidade e o desenvolvimento da disposição para o compartilhamento de problemas e de soluções já encontradas pelos atores de cada município, com vistas a auxiliar os demais e propiciar um suporte para a superação das suas dificuldades", e neste rumo seguimos a instrução do Parecer do CNE/CEB nº 9/2011 que aponta um estudo acerca dos regimes de colaboração e das possibilidades existentes para que os entes federados possam se associar para tratar, conjuntamente, de temas pertinentes a mais de uma unidade. Para estruturar nosso ADE seguimos as iniciativas abaixo, baseado no parecer (BRASIL, 2011, p. 11)[2]:

> *a) levantamento das informações e indicadores educacionais locais dos municípios constituintes do ADE; b) construção de oficinas de priorização de temas para definição das ações comuns ao conjunto dos municípios constituintes do ADE; c) elaboração de mapa estratégico do ADE, indicando não só as ações*

1 Nicoleti, João Ernesto. Arranjos de desenvolvimento da educação : uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação / João Ernesto Nicoleti – 2014 link: http://wwws.fclar.unesp.br/agenda-pos/educacao_escolar/3333.pdf

2 Brasil, Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CEB nº 9, de 30 de agosto de 2011. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 22 nov. 2011. Seção 1, p. 23. Disponível em: . Acesso em: 15 fev. 2012.

priorizadas, como também os resultados esperados com base nas metas acordadas entre os municípios participantes do arranjo, tendo por objetivo promover a qualidade da Educação local mediante ações colaborativas.

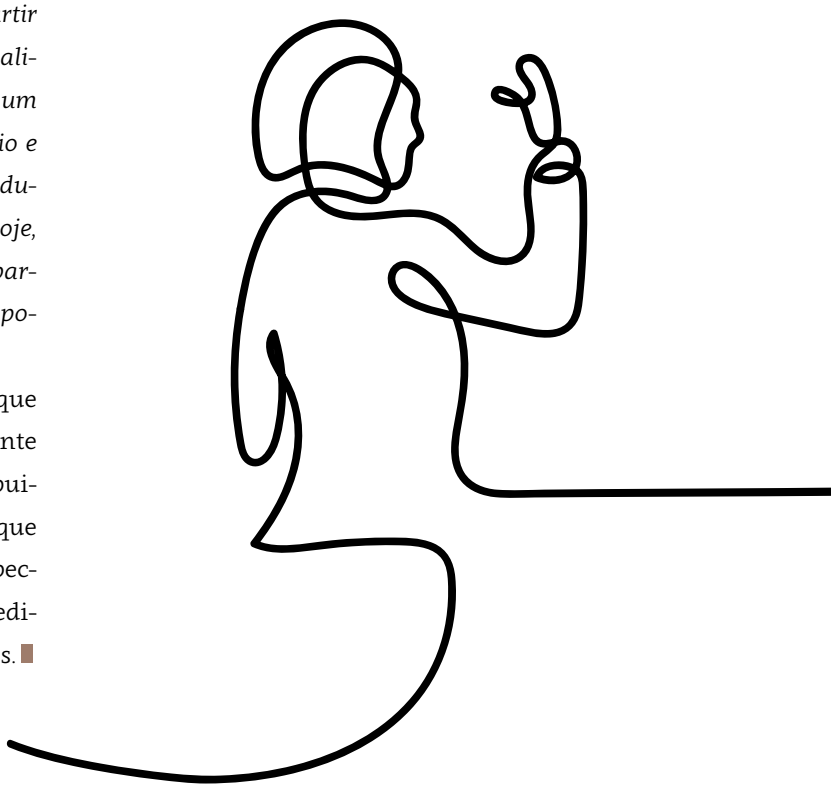
Nesse espírito, a secretária de Educação do município de Marau, Simone Costenaro, declara que após o ingresso do município de Marau no ADE Norte Gaúcho, e posteriormente na Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação *ampliamos e fortalecemos a cooperação entre os gestores, minimizando as desigualdades e potencializando ações como a formação continuada dos profissionais com o objetivo central é a busca pela qualidade na Educação pública. Assim, a percepção de "território educacional" modificou-se e atualmente contamos com todas as iniciativas participando ativamente dessa gestão compartilhada, buscando a implantação de políticas públicas que transformem as realidades locais.*

Com dados e realidades compartilhadas, temas e ações priorizadas, seguimos trabalhando na busca de soluções conjuntas. Mesmo que ainda "criança", nosso ADE já impactou de forma direta mais de 980 profissionais, incluindo prefeitos, secretários de Educação, coordenadores pedagógicos, equipes diretivas e professores, por meio de formações, seminários, oficinas, workshops e participação de encontros mensais propostos pela Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação. Seguimos ampliando conhecimentos em temas apontados como importantes para todos como, por exemplo, a BNCC, Gestão Colaborativa, Currículos e Alfabetização da idade certa, Educação Infantil, Prestações de contas e elaboração de projetos para busca de recursos.

"[...] o Regime de Colaboração que vem sendo desenvolvido através das ações do ADE Norte Gaúcho trouxe uma nova ótica de trabalho, partindo do pressuposto do apoio mútuo e da elucidação de um objetivo principal comum e regionalizado, que é o desenvolvimento de uma Educação integral, democratizada e de qualidade."

Certos do caminho percorrido desde a implantação, o secretário da Educação do município de Camargo, Samir Casagrande, destaca que o *Regime de Colaboração que vem sendo desenvolvido através das ações do ADE Norte Gaúcho trouxe uma nova ótica de trabalho, partindo do pressuposto do apoio mútuo e da elucidação de um objetivo principal comum e regionalizado, que é o desenvolvimento de uma Educação integral, democratizada e de qualidade. A aproximação entre os municípios possibilitou a troca de informações e criou um diálogo constante e construtivo, a ponto de pensarmos a região com um olhar focado no território, nas suas potencialidades, recursos e necessidades, ampliando o foco e buscando a unidade e o desenvolvimento integral, a partir do respeito às diferenças, particularidades e potencialidades. O ADE faz, a cada dia, nos desprendermos de um olhar micro, observarmos o macro e buscarmos apoio e colaboração. Nossa região tem a característica individualista, gélida e carente de um pensamento regional. Hoje, crescentes, vamos nos fortalecendo e rompendo as barreiras, provando o quanto dependemos, precisamos e podemos crescer ainda mais em conjunto*.

Temos ainda muito a alcançar, considerando que as agendas dos líderes de Educação são extremamente complexas e manter ações para além de suas atribuições é de fato um grande desafio, mas entendemos que são exatamente os desafios que nos fazem ter a perspectiva de um futuro ascendente, pois seguiremos acreditando que estar junto é o segredo de grandes avanços.



Contatos ADE Norte Gaúcho:
amilton.martins@imed.edu.br
claudia.furlanetto@imed.edu.br
Página Facebook:
https://www.facebook.com/arranjodedesenvolvimentodaeducacacaors

Entrevista

O desafio da transição política para os Arranjos

Bahia conta sua experiência de sucesso

Pensar em estratégias que envolvam e comprometam os agentes políticos é essencial para a continuidade e progressividade de projetos educacionais, inclusive para iniciativas territoriais, como os Arranjos e Consórcios. Esse é um dos pilares de atuação do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (Icep), parceiro dos ADEs Chapada e Agreste Litoral, na Bahia. Por meio da mobilização de diversos atores sociais e do mapeamento das principais demandas, o território organiza um evento para apresentar prioridades da Educação e formalizar um compromisso dos candidatos aos cargos municipais, além de acompanhar o planejamento e as ações do representante eleito. Essa boa prática vem sendo realizada desde 2004, e está contribuindo para a garantia da continuidade das políticas municipais já existentes, mesmo com a troca de prefeitos e/ou vereadores.

O projeto, denominado Dia E, é realizado em todos os anos eleitorais, organizado em cinco grandes etapas: i) as secretarias de Educação enviam convites aos candidatos para que participem do encontro; ii) são realizados fóruns nas escolas, com o objetivo de elaborar propostas para a Educação municipal de forma coletiva; iii) no Dia E, as propostas chegam ao espaço público e a comunidade coloca opiniões e sugestões para o município; iv) são eleitos membros representativos no encontro, que são os responsáveis pelo acompanhamento das propostas elencadas; v) os gestores eleitos são convidados para um seminário, cujo objetivo é colaborar para a promoção de estratégias capazes de assegurar a continuidade da política educacional do município mesmo diante da mudança no quadro de gestores.

A Fernanda Ramos de Novaes, que é diretora de relações institucionais do Instituto Chapada de Educação e Pesquisa (Icep), acompanhou todo o processo de criação da iniciativa, bem como os encontros já realizados no território, desde a sua criação.

O Icep é uma referência em ações que contribuem para a continuidade dos projetos em momentos de transição política. Na prática, o que é feito em períodos eleitorais e quem são os atores envolvidos?

Fernanda Ramos de Novaes: Em 2004, o Icep, antigo Projeto Chapada, deu início a um movimento apartidário, que visava melhorar a qualidade da Educação pública no território da Chapada Diamantina, garantindo a continuidade das ações estabelecidas e já estruturadas de 2000 a 2004. Realizamos, então, a primeira edição dos fóruns de Educação, que chamamos de "Dia E".

No início do ano letivo, iniciamos o primeiro passo. Nossa intenção era realizar encontros em cada escola do território, ouvindo os diretores, professores, auxiliares, motoristas e alunos. A ideia era compreender o que cada uma dessas pessoas queria para essa escola, qual era o

sonho e o desejo de cada um, nos eixos de estrutura, conhecimento, alimentação e transporte. Esse movimento foi trabalhado durante todo o primeiro semestre.

Realizamos os fóruns escolares para todos discutirem coletivamente quais seriam as propostas da escola, porque não valeria só a opinião de uma ou outra, desse ou daquele profissional; todos precisavam entrar em um consenso para apresentar no Dia E.

O Dia E é um grande encontro que acontece no período de campanha eleitoral, com longo preparo. Na data estabelecida, todos os candidatos do município param suas atividades para ouvir as escolas. O Icep tem o papel de convidar cada partido, coligação e grupo político, garantindo a presença de todos. Nesse período, as dificuldades relacionais ficam mais acirradas e precisamos conscientizar que a nossa bandeira, e a bandeira do Dia E, são a qualidade da Educação pública, valorizando a união do município e deixando de lado o cenário de disputa.

São envolvidos todos os candidatos ao poder Executivo e Legislativo dos municípios integrantes do Arranjo, além de toda a rede escolar e as comunidades organizadas. Ao final do Dia E, realizamos a eleição daqueles que serão os representantes responsáveis pelo acompanhamento de todas as propostas ao longo dos quatro anos de mandato. Essas pessoas se reúnem e dialogam com os candidatos eleitos frequentemente, analisando e planejando as ações para a Educação.

Quando o Icep percebeu que seria importante trabalhar nesse aspecto de transição política?

Fernanda: Em 2004, quando nós tivemos a parceria com o Instituto Natura e a Fundação Abrinq, desenvolvemos o trabalho de formação continuada e estruturação de cada rede municipal de Educação aqui na Chapada, envolvendo 12 municípios. Foram quatro anos de muito trabalho, muitos resultados e uma legitimidade forte. Ao final de 2003, entrando para o processo eleitoral de 2004, o grupo gerenciador estava preocupado, junto com a diretoria do Icep, com a sustentação desse trabalho no período eleitoral e pós-eleitoral. Aqui,

temos uma triste tradição política de prefeitos que invalidam e derrubam as ações realizadas pelas gestões anteriores. E o trabalho desenvolvido até ali estava estruturado, era legítimo e apresentava resultados; precisava ser levado adiante. A partir disso, começamos a discutir como seria essa transição de forma a proteger a Educação.

"[...] precisamos conscientizar que a nossa bandeira, e a bandeira do Dia E, são a qualidade da Educação pública, valorizando a união do município e deixando de lado o cenário de disputa.

Considerando a minha trajetória política, eu fui a primeira a dizer ao grupo que não daria certo, porque esse é um período de divisão nos municípios. Para mim, seria muito difícil estabelecer um espaço para os candidatos ouvirem sem transformar em palanque ou debate. A Cybele Amado, diretora executiva e presidente do Icep na época, orientou que eu garantisse a presença de todos os candidatos e pediu que eu acreditasse que daria tudo certo, que seria o momento da democracia na Educação. Como na época não existia ainda o WhatsApp, e conseguir o telefone desses candidatos era muito difícil, fiz a entrega dos convites pessoalmente, para cada um deles. E o resultado foi lindo, nosso território deu um show de como garantir a qualidade da Educação pública, apesar das bandeiras e dos ideais políticos.

Depois disso, as ações começaram a despertar curiosidade nos municípios vizinhos que ainda não faziam parte do Arranjo. Foi nesse momento que a gente saiu de 12 para 25 municípios integrantes. Foi também quando o Instituto Natura reduziu o apoio financeiro, não acompanhando a expansão: a previsão inicial era de abraçar o projeto por quatro anos, mas com o aumento do número de municípios, a parceria firmada foi reduzida para dois anos, garantindo o financiamento parcial das formações continuadas. Então, os municípios propuseram pagar pelas formações, fazendo o repasse financeiro por meio de um convênio. Naquela época, o Icep trabalhava no formato de associação de pais e alunos, o que impossibilitava o volume de movimentações financeiras que o projeto exigia. Também tínhamos

preocupações com relação ao envolvimento desses municípios com o Tribunal de Contas. Novamente, o Instituto Natura nos provocou a pensar em termos um CNPJ próprio. E foi assim que começamos a trabalhar para nos tornarmos o Instituto Chapada.

Como funciona a participação dos candidatos no Dia E?

Fernanda: No Dia E, os candidatos não apresentam pautas; é um momento em eles não têm direito a voz, estão ali para ouvir o que a comunidade escolar deseja para os próximos quatro anos no campo da Educação. Ao final, eles têm direito a alguns minutos de fala, a depender do clima do fórum. Sempre nos questionam o motivo de não existirem iniciativas semelhantes em outros campos, como a saúde e a assistência social.

Como os candidatos e equipes reagem a esse movimento e ao próprio Arranjo?

Fernanda: Em municípios nos quais já temos um vínculo estabelecido e já tivemos a "dança das cadeiras" – a situação virou oposição e vice-versa, já ocupamos uma posição de respeito da esfera política. Independente da posição política de quem esteja na liderança naquele momento, é responsabilidade deste cidadão manter a ascenção da qualidade da Educação pública dos municípios e do território.

Lógico que temos alguns problemas com o perfil de um ou de outro: um é mais ameno, outro mais intransigente, mas isso faz parte de todos os relacionamentos humanos. Nunca tivemos momentos de desequilíbrio; o respeito, a conduta ilibada e a missão muito forte enquanto Instituto Chapada nos asseguram nesse sentido.

Já equipes técnicas das secretarias de Educação enxergam isso como um empoderamento. Esse trabalho mostra que eles têm força com a política local e condições de orquestrar a Educação dentro do município. Entretanto essas equipes também sofrem mudanças com a transição política: aquela que era a secretária pode ocupar uma posição técnica ou voltar para a sala de aula, por exemplo. Essa movimentação fortalece o município, porque uma vez que você vai para a liderança de uma gestão e volta para a sala de aula, sua experiência pode contribuir com melhores resultados.

De que forma acontece o acompanhamento das ações do candidato eleito?

Fernanda: Com o resultado das eleições, o candidato eleito recebe um cartão de parabenização do Icep e no dia da posse recebe o banner com todas as propostas do fórum, exatamente como no documento de compromisso assinado por todos os candidatos no Dia E. Normalmente, a entrega do banner é feita por um representante responsável pelo acompanhamento das propostas, na cerimônia de posse dos prefeitos. Depois, o material fica exposto na sala de recepção das secretarias de Educação. A cerimônia de posse é um momento que a comunidade que elegeu aquele representante toma conhecimento do que foi apresentado no fórum e elencado como prioritário para a Educação.

No início do ano, é nomeado o secretário de Educação e nós seguimos no diálogo. O planejamento educacional do município flui naturalmente e o fechamento de um mandato não interrompe a continuidade das formações, tudo acontece de forma muito orgânica. Em 2004, foi um desafio entregar a documentação e fazer uma transição segura entre um secretário e outro

"Lógico que temos alguns problemas com o perfil de um ou de outro: um é mais ameno, outro mais intransigente, mas isso faz parte de todos os relacionamentos humanos. Nunca tivemos momentos de desequilíbrio; o respeito, a conduta ilibada e a missão muito forte enquanto Instituto Chapada nos asseguram nesse sentido."

sem afetar as ações em desenvolvimento. No início de tudo, a gente realmente pegou pela mão; fomos construindo a cada degrau e nos fortalecendo aos poucos, assegurando os direitos de cada criança do território. Um exemplo disso é a mudança no transporte escolar: antes, quase todos os alunos eram levados para a escola em caminhonetes abertas. Nós seguimos nessa discussão por um tempo e, quando chegaram os ônibus amarelinhos do programa federal Caminho da Escola, a maioria dos municípios já tinham ônibus alocados.

Depois de eleitas, como as lideranças políticas se envolvem com as atividades do ADE? Há uma agenda já formatada que costuma ser proposta?

Fernanda: A agenda é muito formatada na Educação, com o gestor de cada município. Com os prefeitos, nós temos dois encontros por ano, todos juntos. Temos também o papel de atender os municípios que demandam por uma presença física do Icep, para dialogar e defender a estrutura que o secretário está desenvolvendo. A gente vai seguindo de acordo com o que cada município vai apresentando, não temos algo padronizado, vamos trabalhando com base no perfil do gestor e do município.

"O maior desafio é mostrar com sutileza a importância de trabalhar pela qualidade da Educação, que vai transformar a vida de uma criança, dando acesso a um mundo melhor. O nosso lema é que a criança precisa ler o mundo para escrever a própria vida.

Quais são as maiores dificuldades enfrentadas no processo?

Fernanda: Estamos num lugar em que o coronelismo predominou durante muitos anos, então temos alguns candidatos com perfil mais arrojado. O maior desafio é mostrar com sutileza a importância de trabalhar pela qualidade da Educação, que vai transformar a vida de uma criança, dando acesso a um mundo melhor. O nosso lema é que a criança precisa ler o mundo para escrever a própria vida. É um trilhar lento, construindo uma história com cada município. É difícil, mas é lindo. Eu, particularmente, gosto muito.

As ações implicam custos aos municípios? Quais?

Fernanda: As despesas com os fóruns de Educação são muito peculiares. Normalmente, o Icep precisa ter um parceiro para ajudar na condução, porque se estamos falando de uma ação apartidária, que não pode ter vínculo e nem relação direta com nenhum candidato, por mais que o prefeito que esteja ali não seja candidato, ele apoia algum deles como sucessor. O transporte para trazer os representantes de pais, alunos e corpo docente das escolas, a alimentação e o local físico é custeado, na maioria das vezes, pelo município. A conscientização é tamanha que eles já conseguem incluir isso nas despesas do município. Mas em alguns lugares, os gestores não querem que o fórum aconteça e, nesses casos, o Icep precisa ter fôlego para custear todas as despesas. Alguns itens, como materiais de divulgação, são feitos com apoio de um parceiro privado, que aposta na força do nosso território.

Quais são os principais impactos percebidos com a aplicação dessas ações de transição?

Fernanda: O maior impacto que a gente percebe é o empoderamento local e o compromisso dessa comunidade com a qualidade da Educação pública. Os municípios já não aceitam qualquer secretário ou qualquer professor na sala de aula. A gente também vê uma rede comprometida, com profissionais dispostos a estudar e dar o melhor de si pela Educação. Ter esses educadores conscientes de que eles têm o poder de transformar as vidas das crianças é, sem dúvida, o impacto que faz valer a pena. É a certeza de que estamos no caminho certo, que é o lugar que queremos para o nosso território.

A gente sabe que a questão partidária é muito forte, é uma cultura nossa. Acabamos esquecendo que a Educação não tem partido, se ela for de qualidade, certamente transformará o futuro. Quando ampliamos o horizonte das crianças, certamente ela vai batalhar e estudar.

" A gente sabe que a questão partidária é muito forte, é uma cultura nossa. Acabamos esquecendo que a Educação não tem partido, se ela for de qualidade, certamente transformará o futuro. Quando ampliamos o horizonte das crianças, certamente ela vai batalhar e estudar."

No nordeste, mesmo com todos os incentivos, ainda temos uma dificuldade muito grande de acesso ao ensino superior. Sabemos que a forma como são lidos os currículos nem sempre valoriza o melhor profissional. O que define que uma criança vai ser uma profissional de sucesso e outra não? O que garante o aprendizado de uma criança? Sabemos que isso está muito relacionado à garantia da equidade, desde a condição social familiar. Há 20 anos, os alunos que chegavam no ensino superior tinham condição de pagar por um curso de graduação. Hoje, o aluno que apresenta resultados e deseja continuar estudando, o município garante a continuidade da vida escolar dele. Quando eles querem, eles conseguem, e mudam a realidade de uma família.

Você considera que seria possível replicar esse mesmo modelo em outros territórios ou municípios?

Fernanda: A metodologia pode ser aplicada em outros lugares. O que garante que ela vai se legitimar em um território é a forma de implementar. É preciso deixar claro o que conduz esse movimento, que é a qualidade da Educação pública e o futuro das crianças. Em nenhum momento é possível trazer e permitir comentários ou atitudes partidárias, porque isso pode desmoronar a ação.

É possível que essa ação seja replicada, mas é preciso manter a essência: não tem nada que sobreponha a qualidade da Educação pública.

Publicação inédita

Instituto Positivo, com apoio do Movimento Colabora e Undime, lança guia para implantação de ADEs

Instituto Positivo

Pensando em auxiliar gestores públicos municipais a conhecerem e compreenderem melhor o funcionamento de um Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE), o Instituto Positivo (IP) organizou e produziu um guia, a partir de conhecimentos práticos e teóricos reunidos ao longo dos anos de trabalho dedicados ao ADEs. A publicação inédita e de distribuição gratuita, intitulada "Arranjos de Desenvolvimento da Educação: caminhos para implantação e gestão", contou com valiosas contribuições de organizações que atuam na área de Educação, como o Movimento Colabora Educação e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), além de lideranças educacionais e dirigentes municipais de Educação que trabalham diretamente com Arranjos.

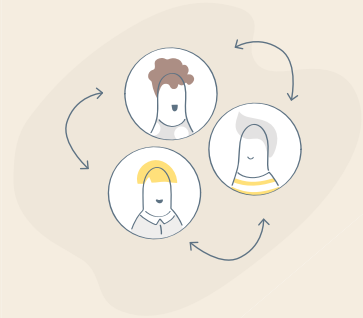
Dedicado a estudar e a difundir a metodologia dos ADEs no Brasil, o Instituto Positivo iniciou o trabalho dedicado ao Regime de Colaboração em uma parceria com Associação dos Municípios da Região da Grande Florianópolis (Granfpolis), em Santa Catarina, que em uma articulação pioneira, lançaram em 2015 o primeiro ADE do sul do país. No início deste trabalho, eram pouquíssimos os municípios que estavam organizados em Arranjos e, para compreender na prática como o mecanismo funcionava, o IP decidiu desenvolver um trabalho de apoio técnico e facilitação na implantação do ADE Granfpolis. Com o passar dos anos, o IP também passou a se dedicar à elaboração de publicações sobre o tema. Com isso, acabou por conhecer as iniciativas existentes no Brasil, além de ter acompanhado o nascimento de outras. Uma rede de líderes de ADEs foi criada e a escuta dessas lideranças, a observação das suas práticas e a identificação das principais dúvidas daqueles que buscam o Instituto para entender como criar e gerir um ADE inspiraram a organização desta publicação.

"Este material foi elaborado com um cuidado especial, pensando em cada um dos secretários municipais de Educação que poderão ter neste guia uma referência e um apoio para iniciar um trabalho em colaboração no seu território [...]"

"Este material foi elaborado com um cuidado especial, pensando em cada um dos secretários municipais de Educação que poderão ter neste guia uma referência e um apoio para iniciar um trabalho em colaboração no seu território, em especial, em um momento em que o tema do Regime de Colaboração ganha ainda mais relevância entre as lideranças educacionais do nosso país", explica Maria Paula Mäder, doutora em Educação e coordenadora de produção e disseminação de conhecimento do Instituto Positivo.

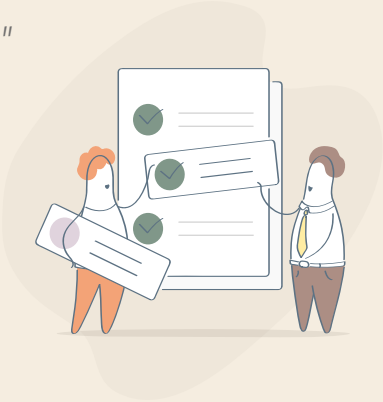
O material é, portanto, a sistematização de uma série de direcionamentos preliminares para gestores municipais da Educação que pretendem conhecer ou adotar o mecanismo como meio de fortalecer a qualidade e a equidade da Educação básica brasileira. Elaborado com a pretensão de ser prático, objetivo e de fácil consulta, o guia apresenta o tema de forma didática, agrupando aspectos legais, dicas, recomendações e referências que podem contribuir para o trabalho colaborativo. "O material traz uma fundamentação teórica muito rica sobre o Regime de Colaboração e os Arranjos, abordando como eles podem ser estruturados, quais são os passos para a execução do mecanismo, além de trazer ferramentas e bibliografias. O guia trata com zelo do tema das relações interpessoais, explicando cuidados necessários e formas de lidar com possíveis conflitos. É um guia que vai ajudar muito os municípios a se organizarem para constituir ADEs", afirma Tereza Perez, uma das colaboradoras do material e diretora-presidente da Comunidade Educativa Cedac.

Para o Movimento Colabora Educação, parceiro do Instituto Positivo e colaborador do material, o guia é de extrema relevância, pois abre possibilidade a uma política educacional mais colaborativa e coerente aos desafios na gestão. "O material preenche uma lacuna de conhecimento para grande parte dos nossos dirigentes municipais de Educação. Por vezes, não se colabora pelo desconhecimento. Por isso, é um material de alto potencial prático que, de forma leve e fácil leitura, traz instruções claras de como implantar e dar continuidade a um Arranjo, em qualquer território", aponta Fernanda Castro, coordenadora de Estratégias Intermunicipais do Movimento.



Além de oferecer o material digital gratuitamente, o Instituto Positivo vai realizar videoconferências e palestras ao longo do ano, com o objetivo de levar este conhecimento sobre Arranjos para todo o Brasil, apresentando-o como possibilidade de superar, de forma conjunta, os desafios mais impactantes da gestão da Educação pública municipal. “Tenho convicção de que a disseminação dessa publicação possibilitará aos dirigentes municipais e educadores do Brasil melhor compreensão sobre o sentido do trabalho colaborativo, ampliando o olhar para esse tipo de organização educacional”, explica Rute Pereira, coordenadora pedagógica do ADE da Região dos Açaizais, que contribuiu para a construção do guia.

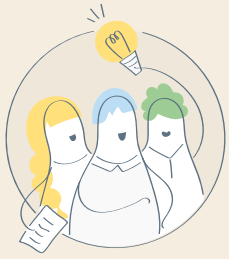
"O material traz uma fundamentação teórica muito rica sobre o Regime de Colaboração e os Arranjos, abordando como eles podem ser estruturados, quais são os passos para a execução do mecanismo, além de trazer ferramentas e bibliografias."

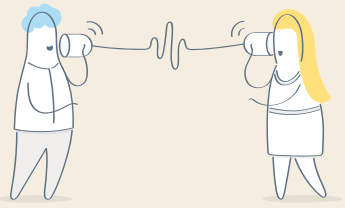


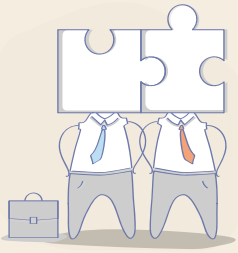
A publicação está disponível para download no link **bit.ly/3aegVI7**. Conheça e compartilhe com sua rede!

colabora educação

UNDIME
União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação







Compartilh**ando**

A pandemia provocada pelo novo coronavírus (Covid-19) resultou na necessidade de isolamento social em todo o país (aliás, em todo o mundo!), e com isso as escolas tiveram que ser fechadas e as aulas presenciais, suspensas. O cenário que se instalou impôs grandes mudanças a todos, que tiveram que se reinventar e adaptar seu *modus operandi* a uma realidade digital e virtual. E na Educação não foi diferente; adaptações ao universo virtual, ao ensino remoto e às plataformas digitais de ensino tiveram que ser feitas rapidamente. Dirigentes municipais de Educação se viram diante de um grande desafio para suprir a continuidade do ensino, levando em conta os diferentes contextos que configuram a diversidade socioeconômica de nosso país.

A seguir, compartilhamos 3 iniciativas que oferecem conteúdos e direcionamentos para auxiliar os dirigentes municipais de Educação, professores e até mesmo as famílias dos alunos nesse momento de crise:

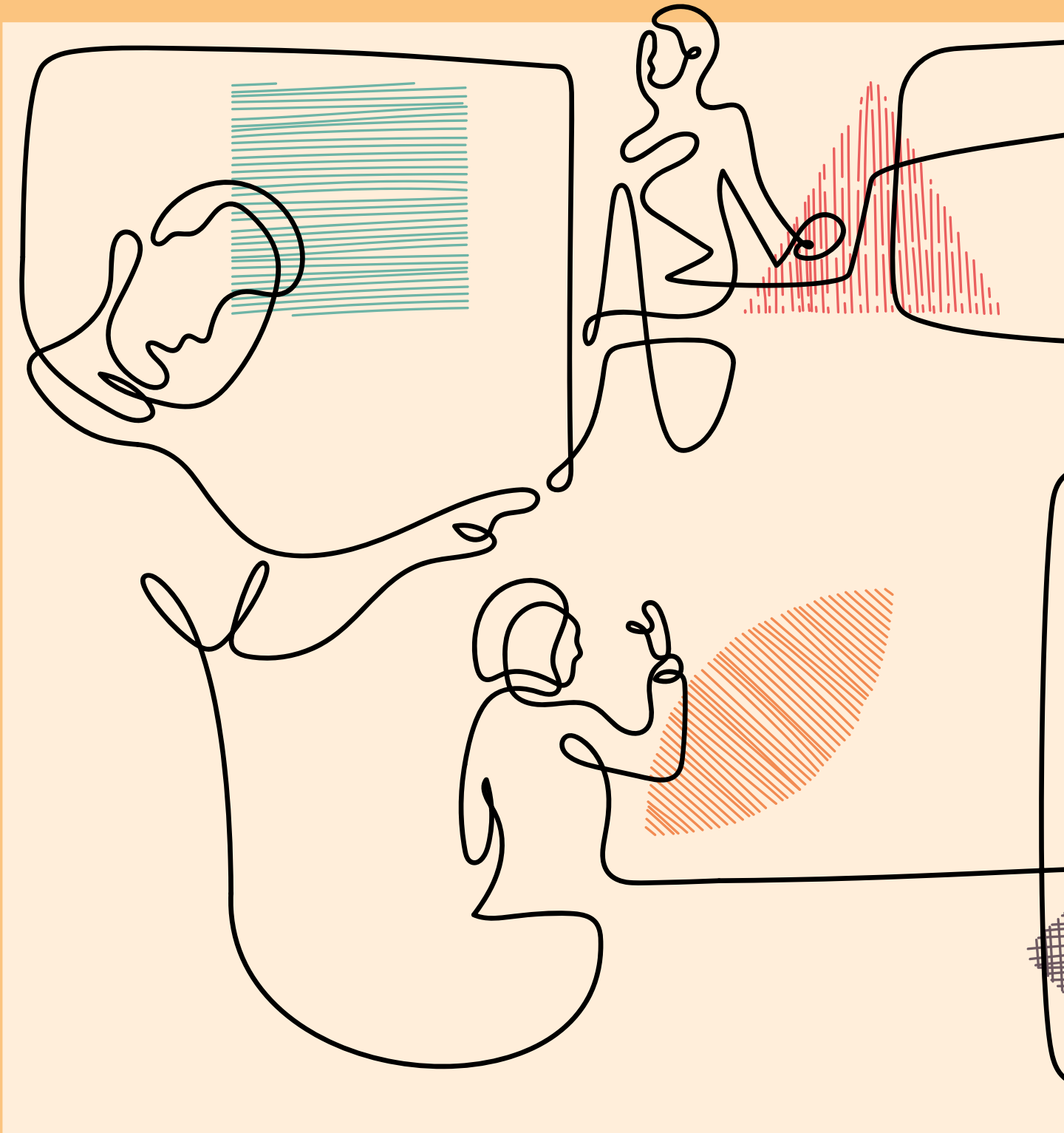
O **Centro de Inovação para a Educação Brasileira (Cieb)** disponibilizou em seu site ferramentas e materiais para apoiar a Educação pública em tempos de pandemia. O Cieb é uma associação sem fins lucrativos, criada em 2016, e que tem por objetivo promover uma cultura de inovação na Educação pública brasileira. Sua equipe de especialistas defende o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) como forma de realizar uma transformação sistêmica nos processos de aprendizagem, gerando qualidade, equidade e contemporaneidade para a Educação. Os conteúdos destinados a esse momento da pandemia podem ser acessados pelo site **https://pandemia.cieb.net.br**

Outra excelente iniciativa é a plataforma **Aprendendo Sempre**, que tem por objetivo apoiar gestores educacionais, professores e famílias para garantir que todos os estudantes continuem aprendendo e se desenvolvendo durante a pandemia. Na plataforma, resultado de um esforço coletivo de organizações sociais do terceiro setor, é possível encontrar indicações de ferramentas com conteúdos pedagógicos alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), tecnologias que viabilizam a preparação e a transmissão de aulas online e ainda recomendações para o bom uso dessas soluções. Até mesmo as famílias podem encontrar recomendações e dicas para ajudar as crianças e adolescentes em casa. Acesse pelo **https://aprendendosempre.org**

O **Polo** é um ambiente virtual criado pelo Itaú Social para oferecer cursos gratuitos, certificados, e que auxiliem professores, gestores e equipes técnicas de secretarias de Educação a vencer seus principais desafios diários. As formações ofertadas foram construídas em parceria com renomadas instituições, oferecendo conteúdos que vão desde o ensino e a aprendizagem até processos e ferramentas para a gestão. E com o objetivo de ofertar indicações de recursos que possam auxiliar nesse momento da pandemia, o Itaú Social mapeou as principais iniciativas do universo digital e reuniu de forma sistematizada, facilitando o acesso a quem busca meios de suavizar e alegrar a temporada de isolamento. O acesso é pelo site **https://polo.org.br**

INSTITUTO POSITIVO

institutopositivo.org.br
facebook.com/positivoinstituto
linkedin.com/company/instituto-positivo

colabora educação

movimentocolabora.org.br
https://www.facebook.com/MovimentoColabora
linkedin.com/company/movimento-colabora-educação