

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA  
Diretoria de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional  
Coordenação Geral de Sistemas

Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação  
- PRADIME -

## CADERNO DE OFICINA

Brasília, DF  
Março – 2008

Ministério da Educação

Secretaria de Educação Básica

Diretoria de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional

Coordenação Geral de Sistemas

***Equipe de elaboração:***

Ana Luíza Oliva Buratto

Arlindo Cavalcanti de Queiroz

Lêda Maria Gomes

Mônica Sâmia

***Colaboradores:***

Aldiza Carolina Cruz Santos

Danilo de Melo Souza

José Aparecido Duran Neto

Júlio Cezar da Costa Alexandre

Paulo Batista Machado

***Secretaria de Educação Básica***

Esplanada dos Ministérios, Bloco L – 5º andar – Sala 520

CEP: 70.047-900 Brasília – DF / Brasil

Fone: (61) 2104-9835 / 2104-9284

Fax: (61) 2104-8337

E-mail: pradime@mec.gov.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro de Informação e Biblioteca em Educação (CIBEC)

Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica.

Pradime : Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação : Oficina do Pradime 2008 / Secretaria de Educação Básica. – Brasília : MEC, SEB, 2008.

36 p.

1. Gestão da educação. 2. Políticas públicas em educação. 3. Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação I. Título: Oficina do Pradime 2008.

CDU 37.057

## ***SUMÁRIO***

APRESENTAÇÃO .....	5
INTRODUÇÃO .....	7
OBJETIVOS .....	8
DESENVOLVIMENTO DA OFICINA .....	9
DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES .....	10
ANEXOS .....	25



## **APRESENTAÇÃO**

O Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime), uma iniciativa do Ministério da Educação, por intermédio da Secretaria de Educação Básica, tem o objetivo de fortalecer a atuação dos dirigentes na gestão dos sistemas de ensino e das políticas educacionais. Também busca promover objetivos e metas do Plano Nacional de Educação (PNE).

Desde setembro de 2005, quando foi lançado, o Pradime já realizou 21 encontros presenciais de formação com a participação de mais de 2,8 mil dirigentes municipais de educação de todo o país. Em parceria com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o programa lançou o Laboratório de Experiências Inovadoras e o Prêmio Inovação em Gestão Educacional, que permitiram a construção de um acervo de experiências positivas em gestão educacional.

O Pradime adaptou suas ações para aprofundar os temas da gestão educacional, após o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), em 2007, de forma a oferecer uma estratégia integradora e consoante aos desafios propostos pelo plano.

Agora, o Programa realça as dimensões políticas e de gestão, levando em consideração os quatro enfoques a serem levantados e diagnosticados: gestão escolar, formação de professores, gestão de recursos materiais e gestão de recursos pedagógicos.

2008 é um ano de extrema importância para as atividades do Pradime, pois coincide com o final dos mandatos municipais. Isso traz a necessidade de realizar encontros e oficinas de reflexão e revisão das ações realizadas pelas secretarias municipais de educação. Produziremos referenciais para avaliação do cumprimento de metas e delineamento de objetivos para a próxima gestão.

Dando continuidade ao apoio aos dirigentes municipais de educação, é com prazer que lhes convidamos para utilizarem este Caderno de Oficina. Ele auxilia a refletir sobre as realizações de sua gestão e a enriquecê-la com o processo de construção coletiva do tema Planejamento da Educação Municipal.

Secretaria de Educação Básica  
Ministério da Educação



## **INTRODUÇÃO**

Ana Luiza Oliva Buratto<sup>1</sup>  
Mônica Samia<sup>2</sup>

*Criança tem pressa de viver,  
e não lhe prometam uma compensação no futuro,  
a necessidade é URGENTE,  
o bálsamo que venha já,  
amanhã será tarde demais.*

*Carlos Drummond de Andrade.*

Esta oficina pretende constituir-se em um espaço de trocas de experiências e de construção coletiva de conhecimento em torno do tema *Planejamento da Educação Municipal*.

Mediante a reflexão crítica e a discussão em subgrupos, os dirigentes municipais de educação serão estimulados a analisarem suas práticas com ênfase nos resultados alcançados, tomando como base dois aspectos que permearam as gestões dos municípios que alcançaram IDEB acima da média brasileira, quais sejam: *foco na aprendizagem e sentido e práticas com consciência de rede*.

De posse dessa análise, deverão mobilizar-se para dar início à construção do processo de transição da gestão educacional do seu município, a partir do conhecimento e elaboração do *Memorial da Gestão da Educação Municipal*.

---

*1 Ana Luiza é psicóloga, com mestrado em Família na sociedade Contemporânea pela UC-SAL (Universidade Católica de Salvador), com experiência em programas como PRASEM, PRADIME, PRÓ-CONSELHO. É sócia fundadora da Avante – Educação e Mobilização Social/ONG e membro do Conselho Técnico desta instituição.*

*2 Mônica Samia é pedagoga, mestranda em Educação e Contemporaneidade pela UNEB (Universidade Estadual da Bahia), com experiência em formação docente, consultoria à redes municipais de educação, programas como PROINFANTIL, Programa Família Brasileira Fortalecida pela Educação Infantil. É membro do Conselho Técnico da Avante – Educação e Mobilização Social/ONG. Em 2007, coordenou a pesquisa Redes de Aprendizagem.*

## **OBJETIVOS**

### **GERAL**

- Mobilizar e discutir com os dirigentes municipais de educação a importância do planejamento da gestão e de sua transição, desenvolvendo a idéia do espírito republicano que deve inspirar todo esse processo.

### **ESPECÍFICOS**

- Possibilitar aos dirigentes municipais de educação a reflexão crítica, o aprofundamento da discussão e a oportunidade de avaliar como e quanto o ato de planejar a gestão pode contribuir para a melhoria dos resultados educacionais do município;
- Contribuir para que o dirigente amplie seus conhecimentos sobre os elementos e características próprias que diferenciam os instrumentos de planejamento que devem orientar o trabalho da gestão da educação municipal, identificando como eles se articulam;
- Promover a identificação e a discussão sobre as diretrizes que devem nortear o planejamento da educação nas próximas gestões – foco na aprendizagem e sentido e práticas com consciência de rede;
- Apresentar o *Memorial da Gestão da Educação Municipal* como instrumento que deverá permear e facilitar a construção do processo de transição.



## ***DESENVOLVIMENTO DA OFICINA***

A Oficina terá duração de 7 horas, com atividades variadas, descritas abaixo. Para garantir um melhor uso do tempo, prevê-se que essas atividades se desenvolvam conforme a agenda a seguir:

ATIVIDADE			DURAÇÃO
1	Abrindo a oficina: integração e acolhimento	Trabalho em trios	40 min
2	Analisando e interpretando dados de uma realidade educacional	Trabalho individual e em grupos	1 h
3	Desenvolvendo o conceito de Planejamento	Trabalho em subgrupos	1 h
4	Refletindo sobre o planejamento da educação municipal	Trabalho em subgrupos	1 h e 30 min
5	Identificando diretrizes norteadoras para o planejamento da educação na próxima gestão	Trabalho em subgrupos	1 h
6	Planejando a transição – desenvolvendo a idéia do espírito republicano que deve inspirar todo o processo	Apresentação compartilhada e análise do Memorial	1 h e 30 min
7	Avaliando a trajetória	Trabalho individual	20 min
TOTAL			7 horas

## ***DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES***

### **ATIVIDADE 1**

#### ***Abrindo a oficina (40 min)***

*Para ser grande, sê inteiro: nada  
Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és  
No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
Brilha, porque alta vive.*

*(Fernando Pessoa - Odes de Ricardo Reis)*

- Boas-vindas e apresentação do mediador
- Apresentação dos objetivos da Oficina e da proposta de desenvolvimento das atividades
- Compartilhamento de alguns acordos de convivência
- Integração em trios – dinâmica dos números

Cada participante receberá uma pequena placa com um número. Circular pela sala, procurando outros dois que tenham o mesmo número e se juntar a eles formando um trio.

Os participantes deverão se apresentar, a partir do seguinte roteiro:

- Nome e tempo de experiência como dirigente municipal de Educação
- Breve caracterização do município (região, população, base da economia)
- Breve cenário da educação no município

- Acolhimento com o texto: *Você é um número* – Clarice Lispector
- Compartilhamento em plenária, a partir das seguintes questões disparadoras:

Por que esse texto no início de um evento com dirigentes municipais da educação?

Que conexões podem ser feitas entre o texto e a dinâmica de integração?

Que provocação esse texto me traz enquanto dirigente da educação municipal?

## **ATIVIDADE 2**

### **Analisando e interpretando dados de uma realidade educacional ( 1 h )**

*O que mata um jardim não é o abandono.  
O que mata um jardim é esse olhar vazio  
de quem por ele passa indiferente.*

*Mário Quintana*

#### **Exercício em duplas**

- Faça a leitura e a análise dos dados abaixo:

Além de ser um direito fundamental, a educação infantil amplia e ajuda a garantir os demais direitos humanos e sociais. A partir desse entendimento, o Brasil vem adotando uma série de medidas que buscam garantir o acesso à creche e à pré-escola de qualidade. O Plano Nacional de Educação (PNE), por exemplo, determina que, em 2011, 50% das crianças de até 3 anos e 80% das de 4 e 5 anos estejam matriculadas em instituições de educação infantil. Além disso, pretende assegurar que, até o mesmo ano, 70% dos professores desse nível de ensino tenham formação superior.

O acesso à educação infantil traz benefícios claros para a família como um todo. Uma avaliação de creches gratuitas em comunidades populares do Rio de Janeiro aponta que as mulheres pobres que tinham filhos pequenos matriculados em creches e pré-escolas aumentaram sua renda em até 20% (Banco Mundial, 2002). Contudo, o acesso à educação infantil ainda está aquém das metas do PNE e da necessidade do País.

Atualmente, **15,5% das crianças (1,7 milhão) de até 3 anos freqüentam creches**, sendo que, na Região Norte, esse número cai para apenas 8% – são mais de 2 milhões de crianças que não freqüentam creches na Região Norte. Os números de freqüência à pré-escola são relativamente melhores, mas ainda demandam avanços.

Em todo o Brasil, 76% das meninas e meninos (7 milhões) entre 4 e 6 anos estão matriculados na educação infantil. Por outro lado, ainda há muito que se avançar para incluir os 9,5 milhões de crianças de até 3 anos que não freqüentam creches, e os 2,2 milhões entre 4 e 6 anos que não estão na pré-escola, pelo menos nos percentuais estabelecidos pelo PNE.

Soma-se ainda à questão, uma perspectiva racial que expõe a face discriminatória a qual as crianças estão expostas. Do total de crianças entre 4 e 6 anos fora da escola, 58% são negras, o que corresponde a mais de 1,3 milhão de crianças.

Crianças de até 6 anos de idade, total e % de crianças na creche ou pré-escola nas grandes regiões brasileiras

Região	% de crianças em creche ou pré-escola	
	0 a 3 anos	4 a 6 anos
Brasil	15,5	76
Norte	8	64,2
Nordeste	13,3	80,4
Sudeste	19,2	80,9
Sul	18,3	66,4
Centro-Oeste	11,5	67

*Fonte: IBGE/Pnad 2006*

*Fonte: Relatório do Unicef - Situação Mundial da Infância 2008 – Caderno Brasil*

***Taxas de Aprovação, Reprovação e Abandono do Ensino Fundamental, segundo a Região Geográfica – 2004 e 2005***

	Aprovação	Reprovação	Abandono	Aprovação	Reprovação	Abandono
Brasil	78,7	13,0	8,3	79,5	13,0	7,5
Norte	71,5	16,2	12,3	73,1	15,8	11,1
Nordeste	69,7	16,7	13,6	71,4	16,3	12,3
Sudeste	87,1	8,9	4,0	87,2	9,2	3,6
Sul	83,9	13,2	2,9	83,4	13,9	2,7
Centro-Oeste	77,9	13,2	9,9	79,7	11,9	8,4

Cabe destacar que o alto índice de aprovação observado na região sudeste (87,2%) se deve especialmente ao estado de São Paulo que alcançou, em 2005, a taxa de 92,2%. Por outro lado, no nordeste, os baixos índices de rendimento observados nos estados de Alagoas (66% de aprovação) e Bahia (66,2%) contribuíram para reduzir a média regional registrada em torno de 71,4%.

*Fonte: MEC/Inep, Censo Escolar 2006*

**O BRASIL FICOU EM 52º LUGAR NO EXAME DO PISA / 2006, DENTRE OS 57 PAÍSES QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA, QUE AVALIOU O DESEMPENHO DOS ALUNOS NA ÁREA DE CIÊNCIAS.**

*Fonte: MEC/Inep*

***Ainda em duplas***

- Refletindo e registrando algumas idéias:
  - Quais são as possíveis formas de interpretar esses dados sob diferentes perspectivas e sob a ótica de diversos segmentos sociais?
  - Que diferentes atitudes ou ações elas provocam?
  - Qual a atitude ou ação esperada de um dirigente municipal da educação?

---



---



---



---



---



### **ATIVIDADE 3**

#### ***Desenvolvendo o conceito de Planejamento ( 1 h )***

*Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras,  
mas com o futuro de decisões presentes.*

*Peter Drucker*

#### ***Em subgrupos:***

- Leitura compartilhada do texto “*Robson Crusóé*” para mobilização do grupo.
- Construção coletiva do conceito:

Para nós, PLANEJAMENTO É:

---

---

---

#### ***Em plenária:***

Compartilhamento das produções.

#### ***Em subgrupos:***

- Leitura do texto em subgrupos: “*Planejar é fazer planos?*”
- Revisão/complementação do conceito com o texto:
- Reelaboração do conceito, a partir da leitura do texto e da análise das demais produções.

PLANEJAMENTO É:

---

---

---

#### ***Em plenária:***

- Compartilhamento dos resultados.

#### ATIVIDADE 4

Refletindo sobre o planejamento da educação municipal (1h e 30 min)

*O homem não é a criação das circunstâncias.  
As circunstâncias é que são a criação do homem.*

*Benjamin Disraeli*

#### ***Em subgrupo:***

- Momento Individual

Relembrando a palestra da tarde de ontem sobre Planejamento, identifique, no quadro abaixo, ao menos, 4 instrumentos que devem nortear o planejamento da gestão da educação municipal, considerando as diversas dimensões dessa gestão tais como: pedagógica, financeira, de instalações e recursos materiais, dos trabalhadores em educação.

Ao lado de cada instrumento, explicita no que ele consiste e para que serve.

INSTRUMENTO	EM QUE CONSISTE E PARA QUE SERVE

- Momento Coletivo

Compartilhe sua produção com os outros integrantes do subgrupo e identifique a(s) articulação(s) que esses instrumentos devem ter entre si, ou seja, como deve ser estabelecida a relação entre elas e como elas podem se auxiliar.





## **ATIVIDADE 5**

### **Identificando diretrizes que devem nortear o planejamento da educação na próxima gestão (1 h)**

*Da minha aldeia vejo quanto da terra se pode ver no universo...  
Por isso a minha aldeia é tão grande como outra terra qualquer.  
Porque eu sou do tamanho do que vejo e não do tamanho da minha altura..."*

*Fernando Pessoa*

A seguir, estão descritos cinco relatos de práticas de municípios que participaram da pesquisa Boas Redes de Aprendizagem e foram extraídos do Relatório Final desta Pesquisa.

A partir destes relatos, **identifique os possíveis fundamentos norteadores da gestão da educação municipal e argumente por que foram importantes para os resultados alcançados.**

#### **RELATO 1**

**Altamira - PA:** Mudança da concepção de educação. "(...) *Eu fui professora daquele tempo que a escola não olhava para seus resultados. Hoje não, todos olham para os resultados da escola, a Secretária de Educação, a direção e coordenação da escola, os professores. Já as famílias estão se envolvendo mais depois do trabalho que estamos fazendo de aproximá-los das escolas.*" Todos os atores entrevistados têm essa meta muito clara. Foi possível verificar que todos conhecem o que precisam melhorar para garantir a aprendizagem de cada uma das crianças e adolescentes nas escolas urbanas e indígenas. Todos sabem também o quanto avançaram e atribuem ao crescimento o fato de direcionarem todas as ações da Secretaria de Educação e escolas para o foco que é a aprendizagem dos alunos. O plano de trabalho das escolas é organizado com base no diagnóstico dos problemas a serem superados (taxas de evasão, reprovação, alunos ainda não alfabetizados etc) e metas a serem cumpridas. "As metas são elaboradas pela escola sob orientação e acompanhamento da equipe da Secretaria de Educação. O cumprimento das metas é checado mês a mês e não no final do ano. Assim temos condições de alcançá-las, pois mudamos de estratégia quando não estamos tendo êxito ou então somos "cobrados" pela Secretaria de Educação quando não estamos nos esforçando o suficiente para cumpri-las. É um sufoco, mas é bom. Só assim nós caminhamos." Ex: "cuidamos da frequência dos

alunos (...) vamos buscar em casa, quando eles não vêm. Procuramos saber o motivo da ausência e os trazemos de volta". "As escolas têm metas claras para atingir e isso movimenta a Rede. Cada turma tem um número de livros que cada aluno tem que ler, tem que manter a frequência dos alunos etc".

## **RELATO 2**

**Rio Branco - AC:** a Secretaria Municipal de Rio Branco estruturou o Programa de Avaliação da Aprendizagem (PROA), que teve início em 2006. Originalmente, teve como objetivo fazer um diagnóstico inicial com alunos de 6 e 7 anos, para que os professores comesçassem o ano com o conhecimento do que as crianças sabem, e assim pudessem orientar seu planejamento. Depois, foram realizadas mais duas avaliações: uma no início do segundo semestre, para avaliação dos resultados e redirecionamento das ações; e outra no final do ano para aferir os resultados finais.

Em 2007, este processo de avaliação foi estendido aos alunos de 2ª a 4ª série e através dos resultados, que ficaram aquém do esperado, se sentiu a necessidade de uma intervenção que resultou na implementação do apoio pedagógico. Esta atividade consiste no agrupamento/remanejamento de crianças com dificuldades para que seja feita uma intervenção direcionada, através da realização de atividades diferenciadas na sala de aula.

Além das 3 avaliações mencionadas, os alunos também são permanentemente monitorados, principalmente através do acompanhamento do desenvolvimento das competências da leitura e escrita. Cada monitor é responsável pelo acompanhamento de um determinado número de escolas a que deve visitar pelo menos uma vez por semana ou mais, caso sejam detectadas dificuldades na execução do planejamento e alcance de metas propostas. Este trabalho é realizado em sistema de cooperação com os coordenadores pedagógicos das escolas, responsáveis pelo acompanhamento da rotina escolar diária. Os coordenadores pedagógicos, assim como os monitores da SME, muitas vezes assistem às aulas para terem a dimensão da prática efetiva dos professores e colhem subsídios para intervenções pontuais no tocante as suas dificuldades.

O sistema de monitoramento e avaliação em Rede, realizado por professores generalistas que integram a equipe da SME é entendido pelos atores das escolas como importante contribuição para o bom desempenho do professor e, conseqüentemente, para o aprendizado dos alunos. O monitoramento implantado também contribui para a aproximação da

SME com o cotidiano das escolas e favorece o estabelecimento de uma relação democrática entre os diversos atores da rede e escola.

### **RELATO 3**

**Rio Verde – GO:** A Rede adota um sistema de reforço em contraturno para os alunos que apresentam dificuldades e não adquiriram, no tempo devido, as competências requeridas. No caso dos alunos da 1ª e 2ª série, quem faz este trabalho são aqueles professores tidos como melhores alfabetizadores, que recebem uma remuneração extra para prestarem este tipo de assistência. No caso das turmas de 3ª e 4ª série existe um professor específico contratado para tal, que é chamado de **“Coordenador de Sucesso do Aluno”**. As crianças são encaminhadas para as atividades complementares após avaliação da equipe e passam por um processo permanente de acompanhamento dos superintendentes. Estes profissionais garantem o suporte pedagógico aos professores, inclusive realizando aulas demonstrativas para melhor auxiliá-los na adoção de práticas que atendam melhor às necessidades das crianças.

### **RELATO 4**

**Divinópolis – MG:** Existe um clima de cordialidade, cumplicidade e respeito entre todos. As pessoas demonstram satisfação por terem lutado pela implementação do ciclo, buscado a formação continuada como forma de construir novos parâmetros e metodologias para subsidiá-las, e principalmente se comprometido com a educação. Em certo momento foram muito criticados, o que fez com que toda Rede se unisse em prol do bom desenvolvimento da educação; é possível visualizar a Rede como um todo, cada um atuando em cargos diferentes, com objetivo comum que é a **“EDUCAÇÃO”**. Todos falam do PDE e do ensino de 09 anos como se fosse uma medalha **“É Brasília, o MEC, o Ministro quem reconheceu a necessidade de nove anos! E ainda tem o PDE que valida nossos conceitos”**; para eles é uma vitória.

### **RELATO 5**

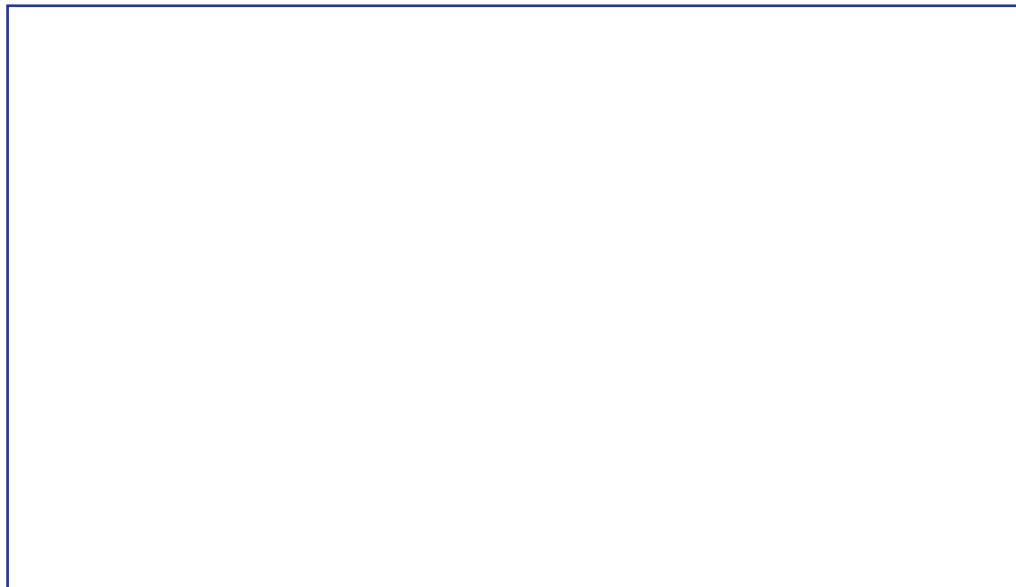
**Apiacás - MT:** O articulador é um professor contratado especificamente para dar o suporte ao professor em sala de aula, ele atua conjuntamente com o professor de sala, que comunica ao articulador quais

são os principais problemas que os alunos estão enfrentando em termos de aprendizado, com isso esses articuladores em conjunto com a coordenação pedagógica elaboram atividades de reforço que são realizadas no contra-turno. Mas esse professor atua também em aula, tirando as dúvidas dos alunos com dificuldades e acompanhando esses alunos no processo de aprendizado. Para os professores essa prática impacta fortemente na aprendizagem porque os alunos conseguem aprender melhor, porque suas dúvidas são sanadas sem o efeito nocivo que é a acumulação de dúvidas e a não apreensão de determinados conteúdos.

Os atores deram muita ênfase ao trabalho das articuladoras, que é visto como muito importante, “porque ela ajuda os alunos a avançarem no aprendizado dos conteúdos, e principalmente aqueles que estão mais defasados, temos uma articuladora para cada nível, na educação infantil e no ensino fundamental”. O apoio é feito na própria sala de aula, além do momento individual com os alunos.

Além de acompanhar o trabalho dos professores em sala, os coordenadores trabalham em conjunto com os articuladores na elaboração das atividades de reforço para os alunos com defasagem, buscando promover a aceleração do aprendizado. O reforço acontece duas vezes por semana com duração de duas horas.

Registre no quadro abaixo as principais conclusões do grupo:





## **ATIVIDADE 6**

### ***Planejando a transição – desenvolvendo a idéia do espírito republicano que deve inspirar todo o processo (1h e 30 min)***

*A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás,  
mas só pode ser vivida olhando-se para frente.*

*Sören Kierkgaard*

#### ***Em plenária:***

Apresentação do *Memorial da Gestão da Educação Municipal*, a partir da leitura dialogada do sumário, da apresentação e da introdução.

#### ***Em subgrupos:***

Análise do conteúdo que integra o *Memorial da Gestão*:

Leia cuidadosamente os itens relativos a “*Orientações para Uso do Instrumento*” e “*Preparando o Caminho Para Quem Chega*”, que constam do Memorial da Gestão da Educação Municipal

Realize com os outros integrantes do subgrupo, o levantamento de possíveis e principais dúvidas ou questões relacionadas às *orientações e ao quadro de diagnóstico e recomendações*.

---

---

---

---

#### ***Em plenária:***

- Compartilhamento das questões trazidas pelos subgrupos
- Esclarecimentos do mediador

---

**ATIVIDADE 7****Avaliando a Trajetória (20 min)**

*O que faz a gente ser grande é não perder o futuro de vista.  
É chegar a um porto, fincar a bandeira da conquista  
E nesse mesmo instante começar a buscar outros portos.  
É criar desafios, calcular riscos, avançando sempre.  
Porque a grande aventura é viver. E a vida, assim como as ondas,  
Tem um jeito diferente de se repetir.  
De prometer descobertas e abrigar todos os tipos de embarcações.  
O que faz a gente ser grande é ser como o mar:  
Incansável na sua procura pela onda perfeita.  
Até descobrir que a perfeição está na própria busca.*

**Exercício individual**

Preenchimento do instrumento de avaliação

**Encerramento**

Leitura dialogada do texto *Precisa-se de pessoas*



***ANEXOS***

## **TEXTO 1 – VOCÊ É UM NÚMERO**

*Clarice Lispector*

Se você não tomar cuidado vira um número até para si mesmo. Porque a partir do instante em que você nasce classificam-no com um número. O registro civil é um número. Seu título de eleitor é um número. Profissionalmente falando você também é. Para ser motorista, tem carteira com número, e chapa de carro. No imposto de Renda, o contribuinte é identificado com um número. Seu prédio, seu telefone, seu número de apartamento – tudo é número.

.... Uma amiga minha contou que no Alto Sertão de Pernambuco uma mulher estava com o filho doente, desidratado, foi ao Posto de Saúde. E recebeu a ficha número 10. Mas dentro do horário previsto pelo médico a criança não pôde ser atendida porque só atenderam até o número 9. A criança morreu por causa de um número. Nós somos culpados.

Se há uma guerra, você é classificado por um número. Numa pulseira com placa metálica, se não me engano. Ou numa corrente de pescoço, metálica.

Nós vamos lutar contra isso. Cada um é um, sem número. O si-mesmo é apenas o si-mesmo.

E Deus não é número.

Vamos ser gente, por favor. Nossa sociedade está nos deixando secos como um número seco, como um osso branco seco exposto ao sol. Meu número íntimo é 9. Só.8 Só. 7. Só. Sem somá-los nem transformá-los em noventa e oitenta e sete. Estou me classificando com um número? Não, a intimidade não deixa.

Vejam, tentei várias vezes na vida não ter número e não escapei. O que faz com que precisemos de muito carinho, de nome próprio, de genuinidade. Vamos amar que amor não tem número. Ou tem?

*In "A descoberta do Mundo" p. 394/395*

## **TEXTO 2 – RÓBSON CRUSOÉ**

*Defoe, 1996, p. 46,47*

A terra avistada a oeste da ilha era agora uma tentação constante.

Por que não procurar alcançá-la? Poderia deparar-me com selvagens, é verdade. Mas não era menor a probabilidade de ser habitada por espanhóis. E, se não fosse, poderia contorná-la, na direção norte, ou mesmo sul, até encontrar gente da minha raça. Anos atrás, eu já navegara perto da costa quase umas mil milhas, fugindo dos mouros em busca de socorro, não custava tentar repetir a façanha.

Precisava de um barco. Grande e seguro. Resolvi construir um. Corria o quarto ano da minha estada na ilha. Gastei-o, quase todo, trabalhando o maior número possível de horas diárias no projeto da embarcação. Escolhi a árvore com cuidado. Era um cedro alto, com um metro e oitenta de diâmetro na base, muito rijo. Derrubei a árvore e passei a trabalhá-la como um louco, embora minha pressa tenha acabado por me fazer esquecer detalhes importantes. Com a plaina e a machadinha, dei-lhe forma externa de uma piroga, semelhante à dos selvagens brasileiros. A escavação da parte interna levou mais tempo, exigiu mais cuidados: queimava uma camada a ser extraída e depois a retirava com a plaina. Repeti pacientemente, durante dias e dias, a mesma operação: queimar, escavar... queimar, escavar...

Terminada a canoa, admirei-lhe as linhas, o corte de água, a leveza das formas, o tamanho conveniente. Tinha realizado um bom trabalho!

Só então me dei conta de que a embarcação estava muito longe da água. Grande e pesada, não conseguiria removê-la do lugar!

Fiquei muito aborrecido comigo mesmo. Como justificar tamanha distração? Fazer uma canoa, dedicando-lhe quase um ano de trabalho duro, sem pensar no jeito de jogá-la ao mar?

### ***TEXTO 3 – TODO PONTO DE VISTA É A VISTA DE UM PONTO***

*Leonardo Boff*

Ler significa reler e compreender, interpretar. Cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os pés pisam.

Todo ponto de vista é à vista de um ponto. Para entender como alguém lê, é necessário saber como são seus olhos e qual é sua visão de mundo. Isso faz da leitura sempre uma releitura.

A cabeça pensa a partir de onde os pés pisam. Para compreender, é essencial conhecer o lugar social de quem olha. Vale dizer: como alguém vive, com quem convive, que experiência tem, em que trabalha, que desejos alimenta, como assume os dramas da vida e da morte e que esperanças o animam. Isso faz da compreensão sempre uma interpretação.

Sendo assim, fica evidente que cada leitor é co-autor. Porque cada um lê e relê com os olhos que tem. Porque compreende e interpreta a partir do mundo que habita.

*A Águia e a Galinha  
Uma Metáfora da Condição Humana*

## **TEXTO 4 – PLANEJAR É FAZER PLANOS?**

*José Carlos Dantas Meirelles <sup>1</sup>*

A pergunta em epígrafe costuma ser feita sempre que se deseja salientar o verdadeiro significado daquela que todos consideram --embora nem todos a pratiquem -- uma das mais importantes e básicas funções da administração -- PLANEJAR. E, nesse caso, a resposta a essa pergunta é sempre negativa. Não, planejar não é fazer planos. Por quê?

Em primeiro lugar, porque nem sempre os planos resultam de um verdadeiro processo de planejamento. Muitas vezes são simples documentos, construídos para benefício apenas dos seus elaboradores. Isto é, para serem exibidos, postos em estantes ou prateleiras ou, simplesmente, engavetados. Por isso, com toda a razão, diz-se: o importante não é fazer planos; o importante é planejar.

Vale lembrar aqui uma antiga definição operacional do planejamento que, em poucas palavras, deixa muito claro o que se está querendo dizer com essas afirmações. Planejar é, em termos bem simples, pensar antes de agir. Em outras palavras, o processo do planejamento é igual ao processo do pensamento. Ele inclui -- não pode deixar de incluir -- pelo menos as seguintes etapas:

1. pesquisa ou busca de informações (percepção);
2. documentação ou registro das informações (memória);
3. análise das informações ou diagnósticos (raciocínio) e
4. tomada de um conjunto de decisões sobre: o que fazer (objetivos), quanto fazer (metas ou objetivos quantitativos), como fazer (diretrizes, políticas), quando fazer ou distribuição das atividades no tempo (cronograma), com que recursos fazer (orçamento) etc.

---

*1 José Carlos Dantas Meirelles é sócio fundador e integra a equipe técnica da Avante -- Educação e Mobilização Social. Professor fundador da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia -- UFBA, tem vasta experiência como gestor de organizações públicas e consultor na área da administração pública e privada.*

Porque, especialmente no setor público, o que fazer, ou sejam, as necessidades a serem atendidas são, sempre, ilimitadas e os recursos para atendê-las sempre escassos, é imprescindível eleger prioridades. Só o planejamento, realizado com observância cuidadosa de todas as suas etapas, pode conduzir à consecução plena da racionalidade possível e desejável.

A formulação e definição de políticas públicas, por exemplo, constituem oportunidades e momentos importantes de uma dessas etapas. É evidente que em um Estado democrático essa definição não se faz – ou não se deve fazer – sem um processo político, sem um jogo de forças, sem a participação ativa de grupos, sociais, econômicos e outros. A política pública daí resultante deve ser muito mais do que um simples conjunto de normas e procedimentos administrativos e burocráticos. Deve ser a expressão e o compromisso com a garantia de determinados direitos sociais.

## **TEXTO 5 – FUNDAMENTOS**

### **POR QUE É RELEVANTE PENSAR EM FUNDAMENTOS NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL?**

Pensar nos fundamentos significa indagar *qual é o sentido de todo o esforço e de todo o investimento do dirigente e de sua equipe*. Significa recuperar a essência da gestão da educação municipal que é oferecer uma educação pública de qualidade para todos os munícipes.

Os fundamentos com que trabalharemos nesta oficina são os seguintes:

#### **FOCO NA APRENDIZAGEM**

*Nosso principal direito inato como seres humanos é o direito de aprender.*

Na pesquisa citada, este foi o item de maior destaque. A clareza de que o sentido do esforço da gestão deve estar focado nos resultados de aprendizagem dos alunos permeia todas as suas decisões e práticas. Essa atitude pressupõe uma **decisão política** de valorização da aprendizagem como razão e meta da educação. Este foco gera nas SME estruturas orientadas para o apoio às escolas como forma de favorecer a aprendizagem dos alunos, ou seja, estabelece-se uma distinção entre o que é *atividade meio* – aquela que disponibiliza boas condições de aprendizagem – e o que é *atividade fim* – aquela que promove aprendizagem.

Esse mesmo foco também orienta estruturas de gestão voltadas para a conquista de metas e resultados, assim como favorece a revisão do conceito e sentido de instrumentos e sistemas de avaliação.

Este fundamento contribui ainda para a integração dos diferentes atores, visto que todos passam a compartilhar uma meta em comum: garantir o direito de aprender a **todas** e a **cada** criança e jovem do município.

## SENTIDO E PRÁTICAS COM CONSCIÊNCIA DE REDE

*“Uma Rede existe quando constitui um sistema de instituições interdependentes, isto é, quando nenhum dos membros tem a capacidade de alcançar seus objetivos isoladamente e a rede viabiliza que cada organização possa cumprir as suas metas e permite que, juntas, alcancem os propósitos coletivos”.*

*Chico Whitaker*

Este fundamento trata do sentimento dos trabalhadores em educação - professores, profissionais de serviço e apoio escolar, equipe técnica da Secretaria - de fazerem parte de uma Rede e de comungarem de propósitos comuns. Esse sentimento parece ser o responsável pela criação de um clima de cumplicidade e parceria entre todos.

Observou-se como traço comum aos municípios que participaram da pesquisa Redes de Aprendizagem uma gestão que promove essa consciência de Rede, com compromisso com os resultados, que são sempre percebidos como sendo de todos. Nesses municípios, os profissionais valorizam o compartilhamento das responsabilidades, das oportunidades e das aprendizagens. Cada aluno é percebido como sendo de todos. Na sua maioria, essas Redes são mais do que o conjunto de escolas sob gestão do município. Funcionam como Redes de fato, onde as trocas e os fluxos de informação e recursos irrigam relações e aprendizagens coletivas, orientadas por um propósito comum que é a aprendizagem dos alunos.

Este sentido de Rede pode ser percebido em 2 dimensões: ***dentro da própria rede***, quando esse sentimento de pertencimento permeia todas as unidades e seus integrantes; e ***entre as redes*** que compõem a estrutura da educação no município, a saber, as redes estadual, municipal, particular e comunitária, quando esse sentimento instala um regime de colaboração entre elas.

É fundamental avaliar como e se esse fundamento está presente, visto que a compreensão do gestor como gestor da educação e não apenas como gestor da rede municipal tem implicações na forma como conduz e define suas linhas de atuação.

*(extraído do Relatório Final da pesquisa Boas Redes de Aprendizagem)*



## **TEXTO 6 – PRECISA-SE DE PESSOAS**

“Precisa-se de pessoas que tenham os pés na terra e a cabeça nas estrelas. Capazes de sonhar, sem medo de seus sonhos. Tão idealistas que transformem seus sonhos em metas. Pessoas tão práticas que sejam capazes de tornar suas metas realidade. Pessoas determinadas que nunca abram mão de construir seus destinos. Que não temam mudanças e saibam tirar proveito delas. Que tornem seu trabalho objeto de prazer e uma porção substancial de realização pessoal.

Pessoas com dignidade, que se conduzam com coerência em seus discursos, seus atos, suas crenças e seus valores.

Precisa-se de pessoas que questionem, não pela simples contestação, mas pela necessidade íntima de só aplicar as melhores idéias. Pessoas que mostrem sua face serena de parceiros leais, sem se mostrar superiores nem inferiores, mas... iguais.

Precisa-se de pessoas ávidas por aprender e que se orgulhem de absorver o novo. Pessoas que não se empolguem com seu próprio brilho, mas com o brilho do resultado alcançado em conjunto.

Precisa-se de pessoas que enxerguem as árvores, mas também prestem atenção na magia da floresta, que tenham a percepção do todo e da parte. Seres humanos justos, que inspirem confiança e demonstrem confiança nos parceiros, estimulando-os, energizando-os, sem receio que lhe façam sombra e sim orgulhando-se deles.

Precisa-se de pessoas que criem em torno de si um ambiente de entusiasmo, de liberdade, de responsabilidade, de determinação, de respeito e de amizade.

Precisa-se de seres racionais. Tão racionais que compreendam que sua realização pessoal está atrelada à vazão de suas emoções. É na emoção que encontramos a razão de viver.

Precisa-se de gente que saiba administrar coisas e liderar pessoas.

Precisa-se, urgentemente, juntar essas pessoas e recriar caminhos!”

*(autor desconhecido)*





