

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 -

MEMORIAL DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL Construindo uma Transição Republicana no Brasil

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

Mônica Sâmia

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 : Memorial da gestão da educação municipal / Secretaria de Educação Básica. – Brasília : MEC, SEB, 2008.

40 p.

1. Gestão da educação. 2. Políticas públicas em educação. 3. Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação I. Título: Memorial da gestão da educação municipal.

CDU 37.057

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
ORIENTAÇÕES PARA USO DO INSTRUMENTO	9
FUNDAMENTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL	11
FOCO NA APRENDIZAGEM	12
SENTIDO E PRÁTICAS COM CONSCIÊNCIA DE REDE	13
COMPROMISSO ÉTICO DOS PROFISSIONAIS	14
VALOR SOCIAL DA EDUCAÇÃO	15
OUTROS FUNDAMENTOS	17
CONTEXTO SOCIAL, ECONÔMICO E POLÍTICO DO SEU MUNICÍPIO	18
PREPARANDO O CAMINHO PARA QUEM CHEGA	19
LIÇÕES APRENDIDAS	34
“CÁ ENTRE NÓS”	35
MAPA DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS MAIS RELEVANTES	36
SUGESTÕES DE LEITURA	37
SIGLÁRIO	38

“Penso com alegria que tudo quanto
escrevi e vivi serviu
para nos aproximar.

É o primeiro dever do humanista e
a fundamental tarefa da inteligência
assegurar o conhecimento e o entendimento
entre homens.

Bem vale haver lutado e cantado,
bem vale haver vivido se o amor me acompanha”.

Pablo Neruda
De Para nacer he nacido
(Presente de um poeta - pag. 94)

APRESENTAÇÃO

A proposta de elaboração de um Memorial da Gestão da Educação Municipal ocorre, não por acaso, no último ano de um período administrativo na esfera municipal.

Memoriais, relatórios, planos, dentre outros, são formas de registro de uma realidade que sempre está em movimento, de um processo que sempre é rico e inesgotável, pelas múltiplas facetas que o integram. O Memorial é um documento que retrata determinado momento e registra aspectos essenciais, vividos num determinado espaço de tempo. Nesse sentido, o exercício dessa prática permite ao gestor identificar e acompanhar acontecimentos, avaliar seus impactos e recomendar alterações no decorrer do percurso.

É, sem dúvida, um importante instrumento de planejamento e avaliação de políticas públicas. No nosso caso, também e sobretudo, de continuidade da política municipal de educação. Pretende-se, dessa forma, contribuir com a proposta de elaboração do Memorial, para uma transição entre governos municipais, na ótica republicana.

Há uma estreita relação entre a noção de gestão pública e de estado republicano. Na realidade, a origem histórica do conceito de res (coisa) pública, enquanto forma de gestão da sociedade, nasce associada à noção de estado laico, constitucional, democrático, de afirmação dos direitos do homem e do cidadão e da convivência democrática dos poderes.

Portanto, o poder na república afasta-se da idéia de se ter governos soberanos e donos das instituições do estado. Assenta-se numa concepção distinta, na qual o bem público é de todos, e o que é de todos deve ser decidido por todos e jamais ser propriedade de alguns. O Estado, nessa ótica, comporta duas dimensões dinâmicas, unas e distintas: a de governos alternantes e a de instituições perenes. Pós-revolução francesa, essa nova concepção de estado emerge e passa a influenciar os acontecimentos políticos no mundo, incluindo as transformações ocorridas na América Latina.

No Brasil, o estado republicano é, segundo a Constituição Federal de 1988, o Estado Democrático de Direito. Nesse sentido, o planejamento e a gestão das políticas públicas, dentre elas, os da educação, passam a ser orientadas pela lei, aclimatadas em cada período administrativo pelos governantes, legitimamente, eleitos e, modificadas, institucionalmente, somente no âmbito da convivência dos poderes.

Essa complexa e rica natureza do estado republicano vem demandando mudanças nas atitudes dos agentes políticos e, por esse motivo, aos prefeitos e dirigentes municipais de educação é importante ressaltar, a grande oportunidade que tiveram e ainda estão tendo, de marcar sua época administrativa, implementando mudanças educacionais, aspiradas pela vontade popular, nos

limites de suas possibilidades, ao mesmo tempo, lembrar que, um estadista reverencia a vida institucional, e sendo assim, deve entender que as políticas públicas não cessam com o término de um período administrativo.

Fortalecer, institucionalmente, a secretaria de educação, mantê-la em pleno funcionamento até o último dia de governo e proporcionar as condições para uma boa transição entre governantes é uma atitude republicana.

Com o propósito de contribuir com a continuidade das políticas educacionais e construir uma transição republicana, o Departamento de Fortalecimento Institucional e Gestão Educacional da Secretaria de Educação Básica – SEB, inspirado no proclamado regime de colaboração entre os sistemas de ensino, desenvolveu em parceria com a União dos Dirigentes Municipais de Educação – Undime, com o Fundo das Nações Unidas para a Infância – Unicef e com Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura - Unesco, parceiros do Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – PRADIME, como estratégia central da formação dos dirigentes municipais de educação, o eixo planejamento e avaliação das políticas educativas, na ótica da elaboração do Memorial da Gestão da Educação.

Trata-se de um instrumento de sistematização e registro de uma prática, de sua fundamentação, bem como, de recomendações erigidas da avaliação dessa mesma prática, feita por quem a viveu e por quem pretende instituir a continuidade das políticas públicas. Essa ação é parte do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE que tem como foco central o direito à aprendizagem.

Essa é mais uma das contribuições do Ministério da Educação aos dirigentes municipais de educação na perspectiva de consolidar uma educação pública e de qualidade social para todos os cidadãos.

Secretaria de Educação Básica
Ministério da Educação

ORIENTAÇÕES PARA USO DO INSTRUMENTO

“o narrador conta o que ele extrai da experiência – sua própria ou aquela contada por outros. E, de volta, ele a torna experiência daqueles que ouvem a sua história.”

Walter Benjamin

Um Memorial consiste no registro de uma trajetória vivida. É o resultado de uma narrativa da própria experiência ou de outros, a partir de fatos significativos, privilegiando a dimensão reflexiva. Uma metáfora interessante para compreender esse sentido é dizer que é como “olhar a experiência através de um retrovisor”, que permite enxergar determinadas dimensões da realidade vivida. Essa não é uma atividade simples, mas tem grande relevância para quem escreve e para quem lê. Ao primeiro, permite que este aprenda com a experiência, pois para que isso ocorra não é suficiente agir, mas é preciso refletir sobre a ação. Ao segundo, porque este pode, à medida que conhece a experiência do outro, extrair lições para a sua própria.

Elaborar um memorial significa realizar um exercício sistemático de escrever uma história, aprofundando a reflexão sobre os aspectos mais relevantes, neste caso, da gestão educacional do município. Isso significa que é preciso realizar uma seleção daquilo que é mais importante na trajetória. No intuito de apoiar essa seleção, o roteiro foi elaborado tomando como base dois documentos que atualmente servem de referência para as políticas educacionais. O primeiro é o **Plano de Ações Articuladas – PAR**, que é um documento de origem diagnóstica que integra o **Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE**, e que, como tal, oferece uma série de indicadores que podem ser usados tanto para mapear uma realidade quanto para avaliar o cenário da educação do município, sobre a ótica da gestão. O outro é a pesquisa **Redes de Aprendizagem – boas práticas dos municípios que garantem no dia-a-dia o direito da aprender**, visto que diálogo entre a realidade vivida e outras realidades é uma forma potente de analisar e expandir o olhar.

Este instrumento não tem a intenção de limitar o registro a questões que foram consideradas mais relevantes ou desafiadoras para a sua gestão, mas orientá-lo para os aspectos que, em geral, são colocados como mais significativos de serem trabalhados pelos gestores no cenário atual. Quanto à forma do registro, é possível seguir o roteiro deste documento, criando, entretanto, elementos complementares que permitam a inclusão de componentes não

previstos e próprios à sua experiência, observando também que é importante que seu estilo de escrita seja respeitado.

Nessa direção é imprescindível que este Memorial seja o resultado de dois movimentos reflexivos: um mais subjetivo, individual, fruto das suas experiências pessoais como gestor; e outro fruto de uma visão mais coletiva, resultado do fazer compartilhado e dos diferentes olhares da sociedade sobre a gestão. Nesse sentido, é recomendável realizar encontros com parceiros, com representantes da rede ou da comunidade para escutá-los, receber contribuições e viabilizar uma visão múltipla da realidade.

Aqui, você encontrará alguns espaços para registros iniciais, mas a idéia é desenvolvê-los em folhas ou blocos de registro à parte. Acreditamos, entretanto, que o roteiro e instrumentos disponibilizados pelo Memorial bem como sua versão digitalizada apresentada no CD que se encontra na contracapa dessa publicação, serão um bom ponto de partida para sua produção.

Invista nesse caminho, pois certamente você estará contribuindo para seu próprio crescimento, para o desenvolvimento da educação municipal e o alcance dos resultados junto às crianças e jovens do seu município!

FUNDAMENTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

O QUE ORIENTA MINHA PRÁTICA COMO DIRIGENTE?

Esse é um aspecto importante a ser considerado quando se inicia um processo de reflexão sobre a prática. Justamente porque convida a pensar mais além dessa prática, e avançar para suas razões e sentidos. Em relação à gestão da educação municipal, refletir e registrar sobre quais foram os fundamentos norteadores e como eles orientaram e se concretizaram na prática é um passo necessário para compreender os caminhos percorridos, bem como para alicerçar a sua contribuição ao processo de transição.

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

Esta parte do instrumento está organizada em dois momentos. No primeiro, são apresentados quatro fundamentos que foram inspirados nos dados da pesquisa Redes de Aprendizagem – boas práticas dos municípios que garantem no dia-a-dia o direito da aprender. Considerando que essa pesquisa teve como propósito central socializar idéias e práticas de gestão colhidas em 37 municípios brasileiros que tiveram o IDEB acima da média nacional e, a partir daí, provocar e oferecer elementos para que outros municípios possam melhorar seus resultados, será produtivo estabelecer um diálogo entre a realidade do seu município e outras realidades.

Os quatro fundamentos referidos são os seguintes:

- Foco na aprendizagem
- Sentido e práticas com consciência de Rede
- Compromisso ético dos profissionais
- Valor social da educação

No segundo momento, abre-se um espaço para se pensar sobre outros fundamentos que possam ter orientado a atual gestão municipal e que são importantes para atender às demandas locais.

É importante que este exercício de pensar sobre os fundamentos que orientam a gestão esteja presente durante todo o processo reflexivo, como um elemento transversal às demais partes do registro. Lembre-se deles sempre, e compartilhe com seus parceiros nos momentos de reflexão coletiva.

FOCO NA APRENDIZAGEM

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

Na pesquisa citada acima, 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 Secretarias Municipais de Educação – SME, estruturas orientadas para o apoio às escolas, como forma de favorecer a aprendizagem dos alunos. Desse modo, a partir dessa focalização 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.

Esse 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.

QUESTÕES PARA PENSAR E REGISTRAR:

- No início da gestão, qual foi a realidade encontrada em relação a este fundamento?
- Como você tratou essa questão ao longo de sua gestão?
- Como os diversos atores que fazem parte da comunidade educativa do seu município consideram essa questão?
- O que você sugere ser realizado daqui pra frente?

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 duas 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.

QUESTÕES PARA PENSAR E REGISTRAR:

- No início da gestão, qual foi a realidade encontrada em relação a este fundamento?
- Como você tratou essa questão ao longo de sua gestão?
- Como os diversos atores que fazem parte da comunidade educativa do seu município consideram essa questão?
- O que você sugere ser realizado daqui pra frente?

COMPROMISSO ÉTICO DOS PROFISSIONAIS

“ O que faz a diferença é o olhar diferenciado para cada aluno.
A gente não coloca todo mundo num pacote só.
Todos temos necessidades especiais.
A gente não deixa nenhum pra trás.”

Prof. Ivone – EM Promorar / João Monlevade-MG,2007

A questão da profissionalização dos profissionais da educação é bastante ampla, perpassando múltiplos aspectos, dentre eles a formação, as condições de trabalho, o reconhecimento e a valorização profissional, etc.

Na pesquisa Redes de Aprendizagem, um dos fatores de sucesso apontados pela maioria dos municípios foi o perfil profissional dos professores, com destaque para o compromisso e a responsabilidade com seu trabalho e com seus alunos; a confiança que os outros trabalhadores da educação, os alunos, os pais e a comunidade depositam nele e o reconhecimento que lhes é creditado pelos resultados alcançados por cada aluno e por toda a turma.

A forma como os profissionais da educação se vêem e como eles atuam no seu cotidiano e, em contrapartida, como a sociedade os vê, tem uma implicação direta com a forma e como a gestão lida e trabalha com essa questão. Essa idéia convida a pensar sobre as seguintes questões:

QUESTÕES PARA PENSAR E REGISTRAR:

- No início da gestão, qual foi a realidade encontrada em relação a este fundamento?
- Como você tratou essa questão ao longo de sua gestão?
- Como os diversos atores que fazem parte da comunidade educativa do seu município consideram essa questão?
- O que você sugere ser realizado daqui pra frente?

VALOR SOCIAL DA EDUCAÇÃO

- Quando poderemos dizer que temos uma educação de qualidade no Brasil?
- Quando além das decisões políticas, a sociedade também tomar essa decisão!

(resposta do Ministro da Educação Fernando Haddad
ao repórter do Programa de Rádio Café com o Presidente)

Esse é um importante elemento mobilizador e legitimador das políticas educacionais do município. É um fundamento que tem um caráter multirreferencial, por ser possível analisá-lo a partir de diferentes ângulos, como também tem um caráter complementar, ou seja, tanto é “alimentado” pela condução da política educacional, quanto pela forma que a sociedade reconhece esse valor. Ambas as forças operam simultaneamente. O valor que a gestão dá a esse aspecto reverbera no valor dado pela sociedade e vice-versa. Por exemplo, os resultados obtidos na aprendizagem dos alunos têm um impacto significativo na construção da visão que a sociedade tem da educação. Portanto, essa constatação reafirma a necessidade do aluno ser o centro do processo educacional. Isso significa que as estruturas administrativas, as condições de infra-estrutura, a equipe de educadores e suas carreiras, só se justificam em razão da garantia do direito de aprender dos alunos e, na medida em que esse direito é garantido, cresce o valor social da educação.

Por outro lado, cabe ao poder público, na tarefa de promover o reconhecimento da educação pela comunidade, esforçar-se por mobilizar a sociedade civil no sentido de colaborar e implicar-se com o cenário educacional do município. Sabe-se que a participação no processo é fundamental para o estabelecimento do compromisso e para a valorização dos resultados alcançados. Uma das formas de fomentar essa participação é o debate ampliado do **Plano Municipal de Educação – PME**. Nesse sentido, devem ser convocados não só os profissionais da área de educação, mas todos os segmentos da sociedade. Essa participação, iniciada na fase de elaboração do Plano, deve estender-se também ao acompanhamento das decisões tomadas e à avaliação dos resultados.

A pesquisa evidenciou que nos municípios em que há uma atitude de reconhecimento e respeito comum entre os responsáveis pela gestão municipal, os profissionais da educação e os representantes da sociedade civil, os resultados são sempre mais satisfatórios. Esse clima de co-responsabilidade cria condições para a compreensão de que a qualidade social da educação é

tarefa de todos e que representa um valor social a ser continuamente aperfeiçoado e reconstruído coletivamente.

“Se a educação é definida constitucionalmente, como direito de todos e dever do Estado e da família, exige-se considerar necessariamente a responsabilização, sobretudo da classe política, e a mobilização da sociedade como dimensões indispensáveis de um plano de desenvolvimento da educação. Com efeito, a sociedade somente se mobilizará em defesa da educação se a incorporar como valor social, o que exige transparência no tratamento das questões educacionais e no debate das políticas de desenvolvimento da educação”¹.

QUESTÕES PARA PENSAR E REGISTRAR:

- No início da gestão, qual foi a realidade encontrada em relação a este fundamento?
- Como você tratou essa questão ao longo de sua gestão?
- Como os diversos atores que fazem parte da comunidade educativa do seu município consideram essa questão?
- O que você sugere ser realizado daqui pra frente?

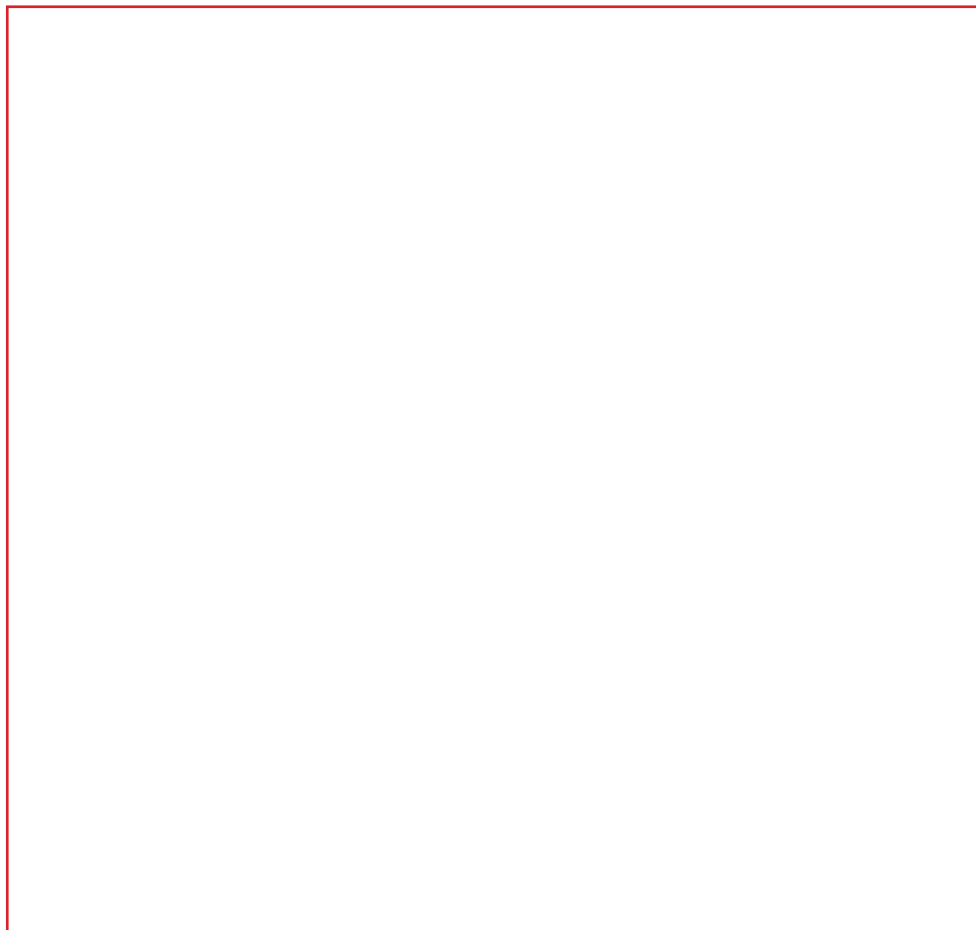
¹ HADDAD, Fernando. *Plano de Desenvolvimento da Educação: Razões Princípios e Programas*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008, p.11.

OUTROS FUNDAMENTOS

Além destes fundamentos que são publicamente reconhecidos como importantes para a gestão da educação dos municípios em geral, há outros que certamente contribuíram para a condução da sua gestão e estão mais alinhados ao contexto local.

- Quais foram esses outros fundamentos que orientaram a sua gestão?
- Qual a importância deles?
- O que você sugere daqui pra frente?

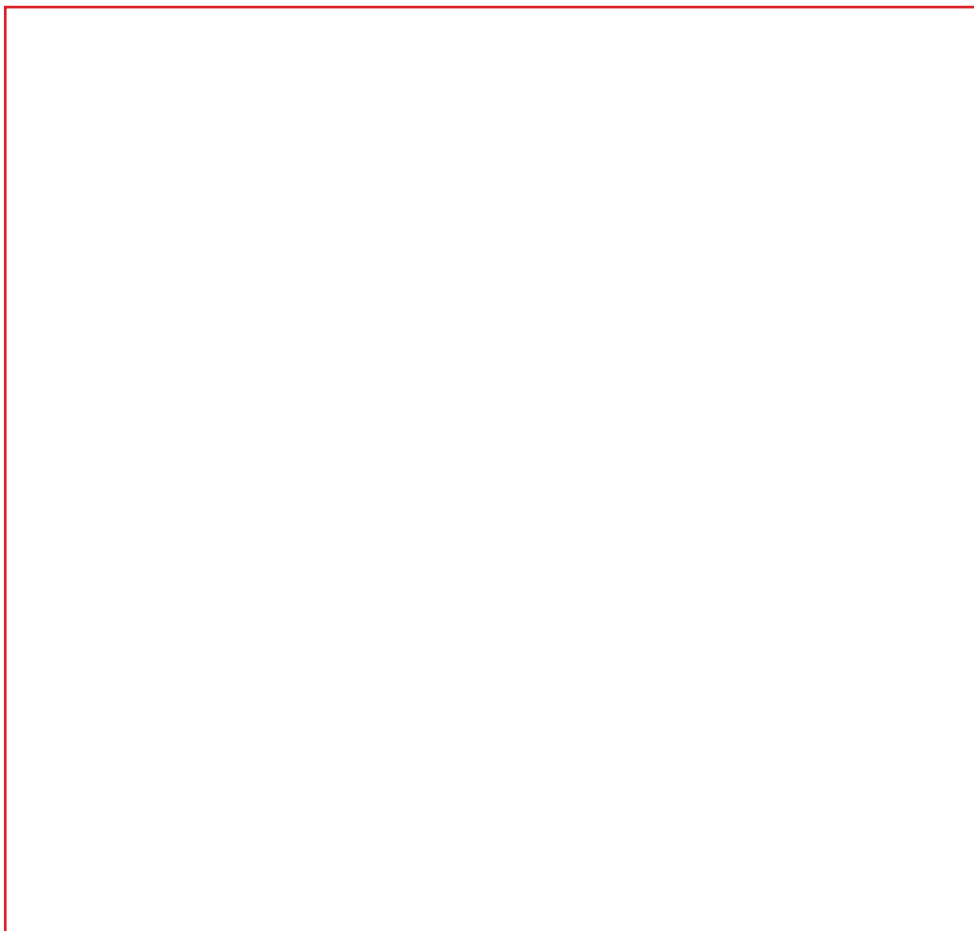
Faça aqui as primeiras anotações e depois sistematize-as no seu Memorial.



CONTEXTO SOCIAL, ECONÔMICO E POLÍTICO DO SEU MUNICÍPIO

Para iniciar este processo de registro de sua trajetória como gestor da educação municipal, sugerimos uma introdução que aborde, de maneira geral, a realidade do seu município, suas principais características sociais, econômicas, culturais e políticas, suas forças e desafios que necessitam ser enfrentados. Na verdade, você vai registrar aqui sua visão e sua experiência sobre esta realidade.

Faça aqui as primeiras anotações e depois sistematize-as no seu Memorial.



PREPARANDO O CAMINHO PARA QUEM CHEGA

Um breve retrato da situação encontrada e a atual e “dicas” para a continuação da jornada.

No decorrer de nossas vidas, enquanto trocamos de cenário em cenário, encontramos novidades e novos desafios, pequenos e grandes. Se estivermos prontos para eles, viver e aprender se tornam inseparáveis.

Chegou o momento de se debruçar sobre a experiência do período em que dirigiu a educação municipal e fazer uma avaliação da gestão.

O caminho proposto neste Memorial está em consonância com o **Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE**, que está estruturado em diretrizes e consolidado em um plano de metas concretas, efetivas, voltadas para a melhoria da qualidade da educação. Esse plano pretende instaurar um novo regime de colaboração, com vistas a garantir a sustentabilidade das ações que o compõem. Surge daí o **Plano de Ações Articuladas – PAR**, de caráter plurianual e multidimensional, que permite a análise compartilhada do sistema educacional em quatro dimensões. Segundo o Ministro da Educação Fernando Haddad sua temporalidade contribui para a não ocorrência “da descontinuidade das ações, da destruição da memória do que foi adotado, da reinvenção, a cada troca de equipe, do que já foi inventado”².

É sob a lente dessas quatro dimensões da educação municipal que sugerimos que se estruture a análise do caminho percorrido durante a gestão.

Ao se debruçar sobre cada uma das dimensões do PAR - **Gestão Educacional, Formação de professores e profissionais de serviço e apoio escolar, Práticas Pedagógicas e Avaliação, e Infra-estrutura física e Recursos Pedagógicos** - você deverá traçar um retrato da situação em que ela se encontra nesse final de gestão, descrevendo não só as prioridades assumidas, os resultados atingidos, as inovações implementadas, mas também os desafios enfrentados, os obstáculos não ultrapassados e ainda, mediante o exercício da autocrítica, aquilo que faria diferente.







² In Plano de Desenvolvimento da Educação: Razões Princípios e Programas. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008, p.25.







Esse exercício de “olhar a experiência através do retrovisor” demandará, certamente, investimento de tempo e de esforço, mas será de grande valia não só para você, como para quem vier substituí-lo. Garantirá o registro do seu trabalho e dos resultados alcançados por você e por sua equipe, preparando o caminho para que a transição possa acontecer de forma digna e benéfica para todos os munícipes.








Vale lembrar, entretanto, que ela deverá focar duas direções: a experiência passada com todas as suas nuances e, uma vez de posse dela, a perspectiva do futuro próximo, ou seja, o que você recomendaria de mais importante para dar continuidade ao trabalho em busca do desenvolvimento da educação municipal.







LEMBRETES PARA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO E DAS RECOMENDAÇÕES





- Os indicadores apontados poderão servir de “pistas” para análise de cada área
- No semáforo ilustrativo da condição da situação encontrada e da situação atual, você deverá marcar com um X na cor que melhor retrata a realidade
- As questões orientadoras poderão evitar os desvios de trilha, sem necessariamente funcionarem como limites ao relato da sua experiência
- Ao analisar cada área de atuação e elaborar suas recomendações, considere, como pano de fundo, todos os fundamentos que possam ter orientado sua gestão, não esquecendo dos 4 inspirados na pesquisa Redes de Aprendizagem, quais sejam:
 - Foco na aprendizagem
 - Sentido e práticas com consciência de Rede
 - Compromisso ético dos profissionais
 - Valor social da educação
- E, não esqueça! Enquanto estiver realizando esse trabalho, deixe-se impregnar pelo **espírito republicano**. Seja fiel ao princípio do bem público, que deve ficar acima de qualquer interesse, ideologia ou valor pessoal. Comprometa-se com a verdade, utilize a transparência como meio de atingi-la e mantenha-se digno do posto que ocupou até então
- **Lembre-se:** na sua atividade como gestor público, sua capacidade e condição de tomar decisões estratégicas relacionadas à educação municipal têm influência direta sobre a vida e o futuro das crianças e jovens do seu município

Dimensão 1. Gestão Educacional			
Área 1	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas ou Redes de Ensino	<ul style="list-style-type: none"> - Organização, estruturação e funcionamento da SME - Existência e funcionamento de Conselhos Escolares - CE, Conselho Municipal de Educação - CME e Conselho de Alimentação Escolar - CAE - Articulação com outras Secretarias municipais, secretaria estadual de educação e Ministério Público - Existência de proposta educacional para o município e de projeto político pedagógico nas escolas - Grau de participação dos trabalhadores da educação e do CE na elaboração, execução e acompanhamento dos mesmos - Critérios para escolha da direção escolar - Existência, acompanhamento e avaliação do Plano Municipal de Educação (PME) - Existência de plano de carreira para o magistério e para os profissionais de serviço e apoio escolar - Gestão por metas e resultados 	  	  
Diagnóstico da Área 1 – Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas ou Redes de Ensino Questões orientadoras			
<ul style="list-style-type: none"> - O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior? - Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas? - Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão? - O que faria de diferente? - Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão? - O que tentou, mas não foi possível realizar? - O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão? - Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão? 			
Recomendações à Área 1 – Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas ou Redes de Ensino Questões orientadoras			
Prioridades sugeridas para a próxima gestão		Propostas de encaminhamentos/ações	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	







Dimensão 1. Gestão Educacional			
Área 2	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Desenvolvimento da Educação Básica: ações que visem à universalização e à melhoria das condições de qualidade da educação	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação e organização do ensino fundamental de 9 anos - Existência de atividades no contra-turno ou de política de tempo integral para as escolas da rede - Divulgação e análise dos resultados das avaliações oficiais do MEC - Transporte escolar – acesso e qualidade - Alimentação escolar – qualidade e adequação às necessidades e hábitos locais - Existência e funcionamento de políticas de Inclusão - Condições de trabalho oferecidas: número de professores suficientes, coordenação pedagógica nas escolas, diálogo, acompanhamento e capacitação da gestão escolar - Melhoria do padrão de qualidade das creches conveniadas 	  	  
Diagnóstico da Área 2 - Desenvolvimento da Educação Básica			
Questões orientadoras			
<ul style="list-style-type: none"> - O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior ? - Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas? - Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão? - O que faria de diferente? - Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão? - O que tentou, mas não foi possível realizar? - O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão? - Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão? 			
Recomendações à Área 2 - Desenvolvimento da Educação Básica			
Questões orientadoras			
Prioridades sugeridas para a próxima gestão	Propostas de encaminhamentos/ações		
-	-		
-	-		
-	-		
-	-		
-	-		

Dimensão 1. Gestão Educacional			
Área 3	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Comunicação com a sociedade	- Articulação com a sociedade civil organizada		
	- Articulação e parceria com o CME e CEE		
	- Existência de parcerias externas para realização de atividades complementares e/ou adoção metodologias específicas		
	- Promoção de atividades e utilização da escola como espaço comunitário		
Diagnóstico da Área 3 - Comunicação com a sociedade Questões orientadoras			
<ul style="list-style-type: none"> - O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior? - Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas? - Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão? - O que faria de diferente? - Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão? - O que tentou, mas não foi possível realizar? - O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão? - Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão? 			
Recomendações à Área 3 - Comunicação com a sociedade Questões orientadoras			
Prioridades sugeridas para a próxima gestão		Propostas de encaminhamentos/ações	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	

Dimensão 1. Gestão Educacional			
Área 4	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Suficiência, estabilidade e avaliação da equipe e da instituição escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade suficiente de professores - Quantidade de profissionais de serviço e apoio escolar - Cálculo anual/semestral do número de remoções e substituições, especialmente de professores - Avaliação de desempenho dos professores e dos trabalhadores da educação - Avaliação institucional 	  	  
Diagnóstico da Área 4 - Suficiência, estabilidade e avaliação da equipe e da instituição escolar Questões orientadoras			
<ul style="list-style-type: none"> - O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior ? - Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas? - Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão? - O que faria de diferente? - Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão? - O que tentou, mas não foi possível realizar? - O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão? - Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão? 			
Recomendações à Área 4 - Suficiência, estabilidade e avaliação da equipe e da instituição escolar Questões orientadoras			
Prioridades sugeridas para a próxima gestão		Propostas de encaminhamentos/ações	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	

Dimensão 1. Gestão Educacional			
Área 5	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Gestão de Finanças	<ul style="list-style-type: none"> - Participação na etapa de planejamento do orçamento municipal – PPA/LDO/LOA - Aplicação dos recursos de redistribuição e complementação do FUNDEB - Existência de controle interno da aplicação de recursos públicos no âmbito da SME - Atuação do Conselho de Controle Social do FUNDEB 	  	  
Diagnóstico da Área 5 – Gestão de Finanças			
Questões orientadoras			
<ul style="list-style-type: none"> - O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior? - Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas? - Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão? - O que faria de diferente? - Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão? - O que tentou, mas não foi possível realizar? - O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão? - Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão? 			
Recomendações à Área 5 – Gestão de Finanças			
Questões orientadoras			
Prioridades sugeridas para a próxima gestão - - - - -	Propostas de encaminhamentos/ações - - - - -		

Dimensão 2 – Formação de professores e profissionais de serviço e apoio escolar

Área 1	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Formação inicial e continuada de professores da Educação Básica	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação de professores que atuam nos segmentos atendidos pela rede: educação infantil – creche e pré-escola - Qualificação de professores que atuam nos segmentos atendidos pela rede: ensino fundamental I e II - Existência e implementação de políticas de formação - Cobertura dos programas de formação em relação à quantidade existente de profissionais - Receptividade e grau de participação dos profissionais 	  	  

Diagnóstico da Área 1 – Formação inicial e continuada de professores da Educação Básica







Questões orientadoras

- O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior?
- Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas?
- Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão?
- O que faria de diferente?
- Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão?
- O que tentou, mas não foi possível realizar?
- O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão?
- Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão?

Recomendações à Área 1 – Formação inicial e continuada de professores da Educação Básica







Questões orientadoras

Prioridades sugeridas para a próxima gestão	Propostas de encaminhamentos/ações
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Dimensão 2 – Formação de professores e profissionais de serviço e apoio escolar															
Área 2	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual												
Formação de professores e técnicos para atuação em Educação Especial, escolas do campo, comunidades quilombolas ou indígenas e cumprimento da Lei 10.639/03 ³	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação de professores que atuam com estas realidades específicas - Existência e implementação de políticas de formação relacionadas e estes aspectos - Cobertura dos programas de formação em relação à quantidade de profissionais existentes - Receptividade e grau de participação dos profissionais nos programas de qualificação específicos 	  	  												
<p>Diagnóstico da Área 2 – Formação de professores e técnicos para atuação em Educação Especial, escolas do campo, comunidades quilombolas ou indígenas e cumprimento da Lei 10.639/03</p> <p style="text-align: center;">Questões orientadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior? - Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas? - Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão? - O que faria de diferente? - Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão? - O que tentou, mas não foi possível realizar? - O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão? - Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão? 															
<p>Recomendações à Área 2 – Formação de professores e técnicos para atuação em Educação Especial, escolas do campo, comunidades quilombolas ou indígenas e cumprimento da Lei 10.639/03</p> <p style="text-align: center;">Questões orientadoras</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Prioridades sugeridas para a próxima gestão</th> <th style="width: 50%;">Propostas de encaminhamentos/ações</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table>				Prioridades sugeridas para a próxima gestão	Propostas de encaminhamentos/ações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prioridades sugeridas para a próxima gestão	Propostas de encaminhamentos/ações														
-	-														
-	-														
-	-														
-	-														
-	-														

³ A Lei 10639/03 dispõe sobre o ensino da história e cultura afro-brasileiras

Dimensão 2 – Formação de professores e profissionais de serviço e apoio escolar

Área 3	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Formação de profissionais de serviço e apoio escolar	- Existência e implementação de programas de formação /qualificação desses profissionais		
	- Cobertura dos programas de formação em relação à quantidade de profissionais existentes		
	- Receptividade e grau de participação dos profissionais de serviços e apoio escolar nesses programas de qualificação específicos		

Diagnóstico da Área 3 – Formação de profissionais de serviço e apoio escolar




Questões orientadoras

- O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior?
- Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas?
- Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão?
- O que faria de diferente?
- Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão?
- O que tentou, mas não foi possível realizar?
- O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão?
- Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão?







Recomendações à Área 3 – Formação de profissionais de serviço e apoio escolar

Questões orientadoras

Prioridades sugeridas para a próxima gestão	Propostas de encaminhamentos/ações
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Dimensão 3 – Práticas Pedagógicas e Avaliação			
Área 1	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Elaboração e organização das práticas pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> - Presença de coordenadores ou supervisores pedagógicos nas escolas - Reuniões pedagógicas e horários de planejamento, para discussão dos conteúdos e metodologias de ensino - Estimulo às práticas pedagógicas fora do espaço escolar - Existência de programas de formação e práticas pedagógicas de incentivo à leitura, para os professores e para os alunos 	  	  
Diagnóstico da Área 1 - Práticas Pedagógicas e Avaliação			
Questões orientadoras			
<ul style="list-style-type: none"> - O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior? - Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas? - Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão? - O que faria de diferente? - Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão? - O que tentou, mas não foi possível realizar? - O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão? - Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão? 			
Recomendações à Área 1 - Práticas Pedagógicas e Avaliação			
Questões orientadoras			
Prioridades sugeridas para a próxima gestão	Propostas de encaminhamentos/ações		
-	-		
-	-		
-	-		
-	-		
-	-		

Dimensão 3 – Práticas Pedagógicas e Avaliação

Área 2	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Avaliação da aprendizagem dos alunos e tempo para assistência individual/coletiva àqueles que apresentam dificuldades de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Formas e periodicidade de avaliação da aprendizagem dos alunos - Destinação de tempo e condições de assistência aos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem - Formas e controle de registro da frequência dos alunos - Política específica de correção de fluxo. - Utilização dos resultados das avaliações para nortear as decisões e ações de enfrentamento 	  	  

Diagnóstico da Área 2 -
Avaliação da aprendizagem dos alunos e tempo para assistência individual/coletiva àqueles que apresentam dificuldades de aprendizagem
Questões orientadoras

- O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior?
- Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas?
- Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão?
- O que faria de diferente?
- Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão?
- O que tentou, mas não foi possível realizar?
- O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão?
- Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão?

Recomendações à Área 2 -
Avaliação da aprendizagem dos alunos e tempo para assistência individual/coletiva àqueles que apresentam dificuldades de aprendizagem
Questões orientadoras

Prioridades sugeridas para a próxima gestão







-
-
-
-
-

Propostas de encaminhamentos/ações

-
-
-
-
-

Dimensão 4 – Infra-estrutura física e Recursos Pedagógicos			
Área 1	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Instalações físicas gerais	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de bibliotecas no âmbito das escolas: condições das instalações e espaço físico - Existência e funcionalidade de laboratórios (informática e ciências) no âmbito das escolas - Existência, conservação e uso de quadras de esportes/espços de lazer - Existência e condições de funcionamento das cozinhas e refeitórios - Salas de aula: instalações físicas gerais e mobiliário - Condições de acesso para pessoas com deficiência física - Adequação, manutenção e conservação geral das instalações e equipamentos 	  	  
Diagnóstico da Área 1- Instalações físicas gerais			
Questões orientadoras			
<ul style="list-style-type: none"> - O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior? - Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas? - Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão? - O que faria de diferente? - Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão? - O que tentou, mas não foi possível realizar? - O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão? - Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão? 			
Recomendações à Área 1 - Instalações físicas gerais			
Questões orientadoras			
Prioridades sugeridas para a próxima gestão <ul style="list-style-type: none"> - - - - - 	Propostas de encaminhamentos/ações <ul style="list-style-type: none"> - - - - - 		

Dimensão 4 – Infra-estrutura física e Recursos Pedagógicos

Área 2	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Integração e expansão do uso de tecnologias da informação e comunicação na escola pública	- Existência de computadores conectados à internet		
	- Utilização de recursos de informática para a atualização de conteúdos trabalhados em sala de aula e realização de pesquisas		
	- Existência de recursos audiovisuais		

Diagnóstico da Área 2- Integração e expansão do uso de tecnologias da informação e comunicação na escola pública
Questões orientadoras

- O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior?
- Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas?
- Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão?
- O que faria de diferente?
- Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão?
- O que tentou, mas não foi possível realizar?
- O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão?
- Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão?







Recomendações à Área 2- Integração e expansão do uso de tecnologias da informação e comunicação na escola pública
Questões orientadoras

Prioridades sugeridas para a próxima gestão

-
-
-
-
-

Propostas de encaminhamentos/ações

-
-
-
-
-

Dimensão 4 – Infra-estrutura física e Recursos Pedagógicos			
Área 3	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Recursos Pedagógicos para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que considerem a diversidade das demandas educacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Existência, suficiência e diversidade do acervo bibliográfico (de referência e literatura) - Existência, suficiência e diversidade de materiais pedagógicos (mapas, jogos, dicionários, brinquedos) - Suficiência e diversidade de equipamentos esportivos - Existência e utilização de recursos pedagógicos que considerem a diversidade racial, cultural e de pessoas com necessidades educacionais especiais - Confeção de materiais didáticos e pedagógicos diversos 	  	  
Diagnóstico da Área 3- Recursos Pedagógicos para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que considerem a diversidade das demandas educacionais Questões orientadoras			
<ul style="list-style-type: none"> - O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior? - Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como foram elas estabelecidas? - Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão? - O que faria de diferente? - Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão? - O que tentou, mas não foi possível realizar? - O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão? - Conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão? 			
Recomendações à Área 3- Recursos Pedagógicos para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que considerem a diversidade das demandas educacionais Questões orientadoras			
Prioridades sugeridas para a próxima gestão		Propostas de encaminhamentos/ações	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	

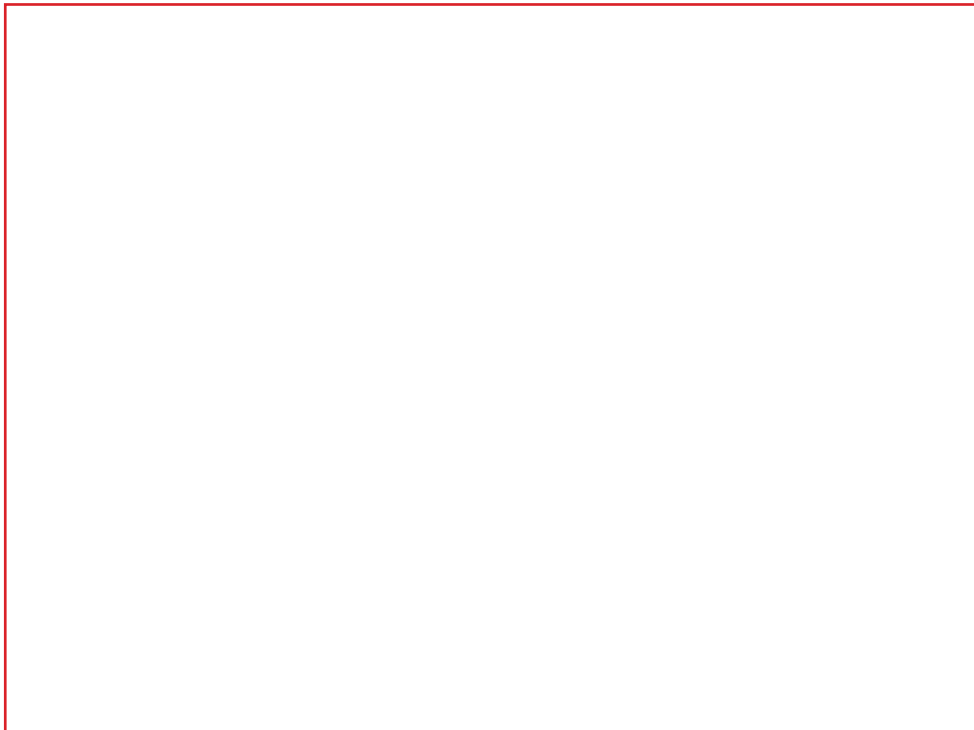
LIÇÕES APRENDIDAS

Este é um espaço dedicado a um registro mais geral da trajetória da sua gestão.

Nele deverá registrar os desafios mais relevantes encontrados, as formas de enfrentamento bem sucedidas, atitudes, decisões e ações que faria diferente, enfim, as aprendizagens significativas oriundas desse processo de refletir sobre a gestão, mantendo sempre um olhar para o futuro.

É importante, neste espaço, fazer uma breve análise dos resultados obtidos pelo município no IDEB/2007, comparando-o com os resultados de 2005. Procure identificar os motivos das alterações ou da manutenção desses índices, envolvendo nessa tarefa toda a equipe dirigente da SME.

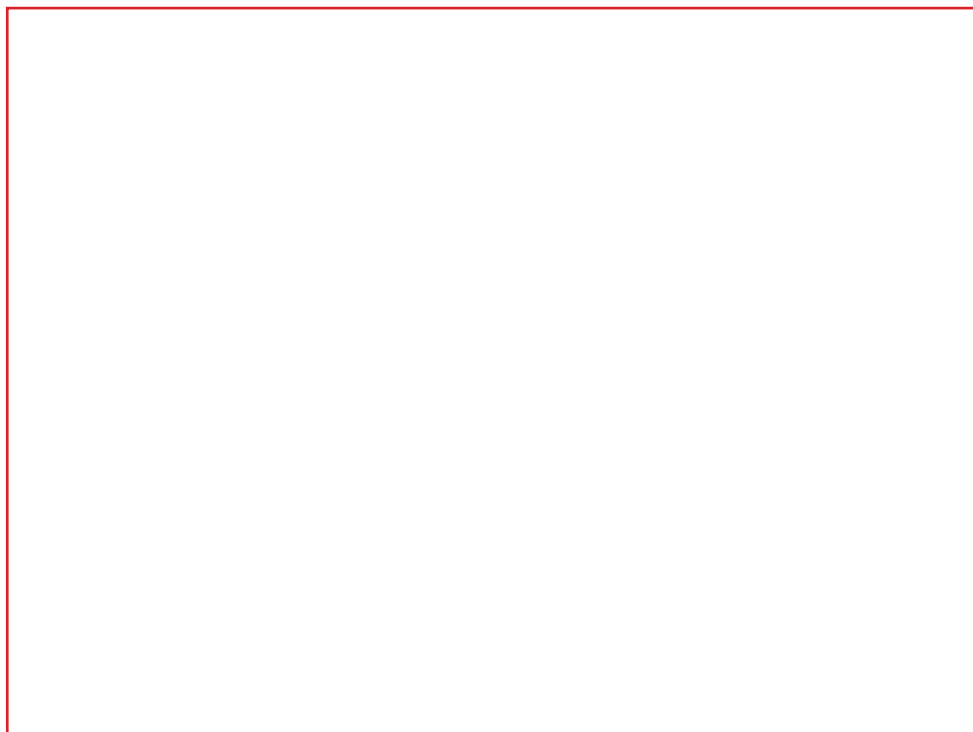
Faça aqui as primeiras anotações e depois sistematize-as no seu Memorial.



“CÁ ENTRE NÓS”

Sugerimos aqui um espaço para a recomendação de uma **Agenda para os primeiros 100 dias da próxima gestão**. É sabido que em todo processo de transição, um dos primeiros desafios enfrentados é definir prioridades e tomar decisões a partir delas. Portanto, realizar esse registro será de grande importância para minimizar os impactos da transição e favorecer as condições para uma adaptação e um fluxo mais ágil e coerente na nova gestão.

Faça aqui as primeiras anotações e depois sistematize-as no seu Memorial.



MAPA DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS MAIS RELEVANTES

Para finalizar o Memorial, propomos deixar registrado o **local** ou a **fonte** onde possam ser encontradas aquelas informações básicas ou mais urgentes para o novo dirigente que vier aportar na SME. Como um viajante menos experiente, esse dirigente deverá encontrar, nesse mapa, a sinalização dos principais pontos de orientação, as vias ou caminhos que podem/devem ser percorridos e a dimensão do que se tem para trilhar. Ele será, certamente, de grande valia para o início da sua viagem, podendo representar menos desgaste e mais produtividade tanto para o dirigente como para sua equipe.

Relacione então, a seguir, onde o dirigente poderá encontrar informações sobre:

1. escolas da rede – nome, endereço, telefone, nº de alunos, dirigente
2. despesas, saldos financeiros, pendências de convênios
3. equipamentos, materiais e/ou alimentos deixados nos depósitos ou almoxarifado
4. inventário do patrimônio público existente
5. principais parceiros institucionais – Câmara de Vereadores, Ministério Público, MEC, Secretaria de Educação do Estado e sua regional, Universidades, Escola Técnica, Fundações, outros – nomes e telefones
6. quadro de profissionais da SME - relação de pessoal, composta por servidores públicos concursados e ex-dirigentes da Secretaria de Educação, a quem poder-se-á recorrer em caso de necessidade, ou que poderão atuar como facilitadores no início do próximo período administrativo
7. outras informações úteis...

SUGESTÕES DE LEITURA

Para nortear seu processo de reflexão sobre a prática, sugerimos que consulte os documentos indicados, sempre que necessário, pois eles são um parâmetro importante para a gestão.

- Constituição Federal de 1988
- Plano Nacional de Educação – PNE – lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB – lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996
- Lei de Regulamentação do FUNDEB – lei nº 11.494 de 20 de junho de 2007
- Lei 10.639, que torna obrigatória a inclusão de História e Cultura Afro-brasileira nos currículos escolares, de 9 de janeiro de 2003
- Diretrizes do Compromisso Todos pela Educação – PDE
- Plano de Ações Articuladas do Município – PAR
- Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação do Município – PES
- Publicação: Boas Redes de Aprendizagem – as práticas dos municípios que garantem no dia-a-dia o direito de aprender
- Caderno de Textos. Vol. 1, 2 e 3 – PRADIME, 2006

SIGLÁRIO

CEE – Conselho Estadual de Educação

CME – Conselho Municipal de Educação

FUNDEB – Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

MP - Ministério Público

PAR – Plano de Ações Articuladas

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PES – Planejamento Estratégico da Secretaria

PME – Plano Municipal de Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

SME – Secretaria Municipal de Educação

