

GESTÃO DA EDUCAÇÃO

MAURICIO JOÃO ATAMANCZUK

Caros alunos,

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa Adobe Reader 11.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto as setas laterais podem lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse *pdf*, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!

The background features a central white area with the word 'SUMÁRIO' in blue. This is flanked by two vertical panels of a school supplies collage, including spiral notebooks, paper clips, a ruler, and a protractor. The collage is framed by blue and green geometric shapes, including triangles and trapezoids, that create a layered, 3D effect.

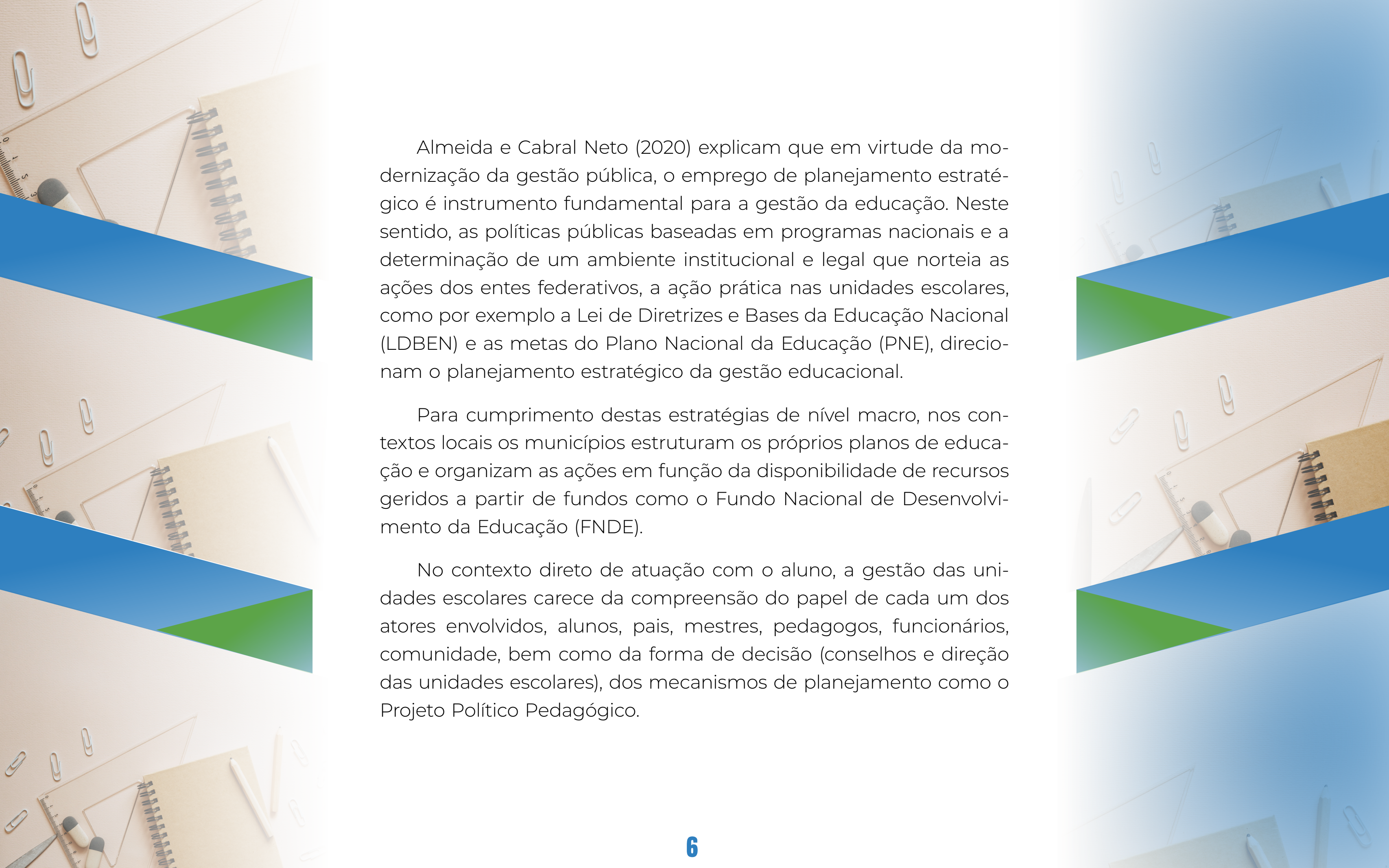
SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A educação é elemento essencial para as sociedades modernas. Por meio da educação se desenvolve a justiça social, a cultura dos indivíduos, altera-se o modo de vida do povo, seja pelo crescimento pessoal ou pela melhoria da qualidade de vida a partir de conquistas sociais e econômicas decorrentes do maior conhecimento e melhor senso crítico dos cidadãos.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 6º, assegura a educação como um direito de todos e dever do Estado e da família. Considerando-se dever perante sociedade, o Estado deve organizar o sistema educacional para atender, de forma igualitária e gratuita, a todos os cidadãos com idade escolar.

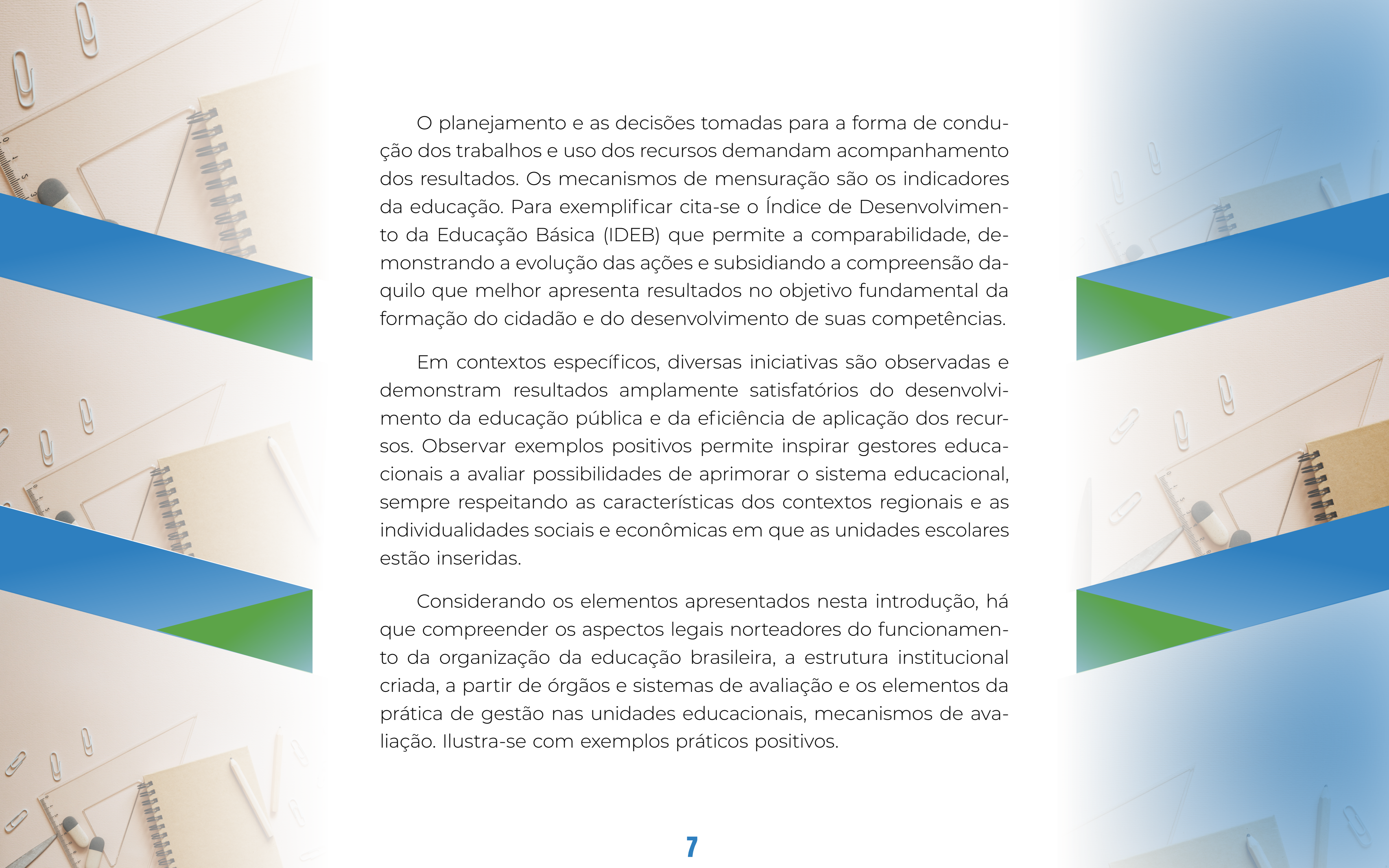
Para dar cumprimento ao que determina a Carta Magna da Nação, são formuladas políticas educacionais expressas a partir do conjunto das leis, dos programas, das ações articuladas que determinam como é estruturado e quais são as ações realizadas no sistema nacional da educação. Para a gestão da educação que atenda às expectativas intentadas com a aplicação dos recursos nesta área, há a necessidade de compreender a estrutura geral, os elementos institucionais, elementos presentes no cotidiano educacional e atendimento ao aluno. A partir destes elementos se estrutura a gestão educacional.



Almeida e Cabral Neto (2020) explicam que em virtude da modernização da gestão pública, o emprego de planejamento estratégico é instrumento fundamental para a gestão da educação. Neste sentido, as políticas públicas baseadas em programas nacionais e a determinação de um ambiente institucional e legal que norteia as ações dos entes federativos, a ação prática nas unidades escolares, como por exemplo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e as metas do Plano Nacional da Educação (PNE), direcionam o planejamento estratégico da gestão educacional.

Para cumprimento destas estratégias de nível macro, nos contextos locais os municípios estruturam os próprios planos de educação e organizam as ações em função da disponibilidade de recursos geridos a partir de fundos como o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

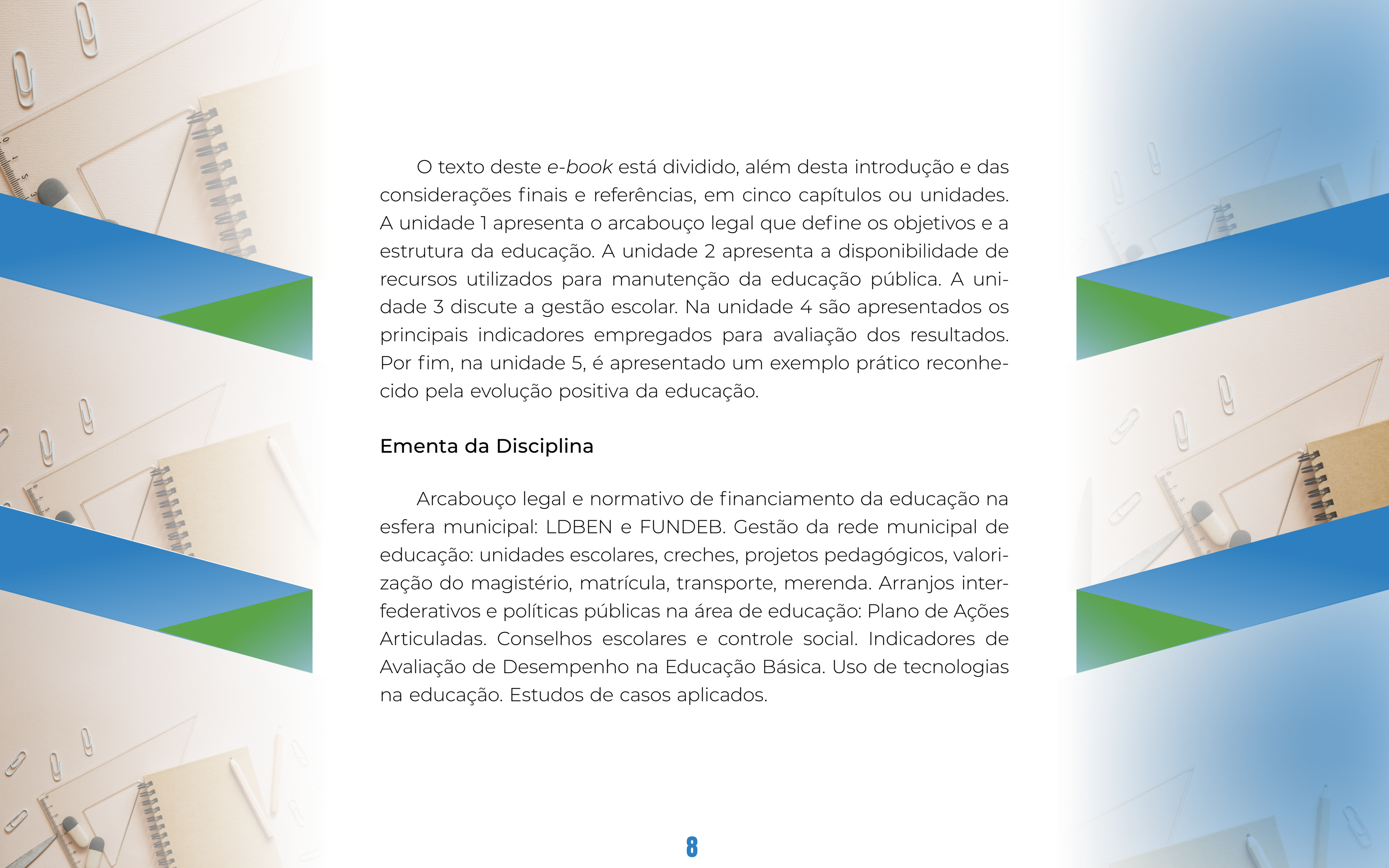
No contexto direto de atuação com o aluno, a gestão das unidades escolares carece da compreensão do papel de cada um dos atores envolvidos, alunos, pais, mestres, pedagogos, funcionários, comunidade, bem como da forma de decisão (conselhos e direção das unidades escolares), dos mecanismos de planejamento como o Projeto Político Pedagógico.



O planejamento e as decisões tomadas para a forma de condução dos trabalhos e uso dos recursos demandam acompanhamento dos resultados. Os mecanismos de mensuração são os indicadores da educação. Para exemplificar cita-se o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) que permite a comparabilidade, demonstrando a evolução das ações e subsidiando a compreensão daquilo que melhor apresenta resultados no objetivo fundamental da formação do cidadão e do desenvolvimento de suas competências.

Em contextos específicos, diversas iniciativas são observadas e demonstram resultados amplamente satisfatórios do desenvolvimento da educação pública e da eficiência de aplicação dos recursos. Observar exemplos positivos permite inspirar gestores educacionais a avaliar possibilidades de aprimorar o sistema educacional, sempre respeitando as características dos contextos regionais e as individualidades sociais e econômicas em que as unidades escolares estão inseridas.

Considerando os elementos apresentados nesta introdução, há que compreender os aspectos legais norteadores do funcionamento da organização da educação brasileira, a estrutura institucional criada, a partir de órgãos e sistemas de avaliação e os elementos da prática de gestão nas unidades educacionais, mecanismos de avaliação. Ilustra-se com exemplos práticos positivos.



O texto deste *e-book* está dividido, além desta introdução e das considerações finais e referências, em cinco capítulos ou unidades. A unidade 1 apresenta o arcabouço legal que define os objetivos e a estrutura da educação. A unidade 2 apresenta a disponibilidade de recursos utilizados para manutenção da educação pública. A unidade 3 discute a gestão escolar. Na unidade 4 são apresentados os principais indicadores empregados para avaliação dos resultados. Por fim, na unidade 5, é apresentado um exemplo prático reconhecido pela evolução positiva da educação.

Ementa da Disciplina

Arcabouço legal e normativo de financiamento da educação na esfera municipal: LDBEN e FUNDEB. Gestão da rede municipal de educação: unidades escolares, creches, projetos pedagógicos, valorização do magistério, matrícula, transporte, merenda. Arranjos inter-federativos e políticas públicas na área de educação: Plano de Ações Articuladas. Conselhos escolares e controle social. Indicadores de Avaliação de Desempenho na Educação Básica. Uso de tecnologias na educação. Estudos de casos aplicados.

1. ARCABOUÇO LEGAL E NORMATIVO

A Constituição Federal de 1988, no artigo 37, estabelece os seguintes princípios para a administração pública: legalidade; impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O Brasil, como um Estado Democrático de Direito, fundamenta-se, portanto na legalidade. Assim, o arcabouço legal é necessário na administração pública. Este é formado por leis, decretos e outros instrumentos que determinam objetivos, estabelecem ou restringem as ações e direcionando o processo de gestão.

Para a educação, enquanto elemento de extremo interesse social e de responsabilidade do Estado e da família, com apoio da sociedade, é necessário, para a gestão eficiente, primeiramente considerar o contexto institucional legal. Este, no âmbito brasileiro, tem previsibilidade na Carta Magna da Nação e em leis específicas sobre o assunto. Além da Constituição Federal, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) aponta a seguinte legislação como fundamentais.

Quadro 1 - Leis da Educação Brasileira

LEI	Ementa
Constituição Federal de 1988	
Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências;
Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996	Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN)
Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008	Altera dispositivos da redação original da LDBEN, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica.
Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia;
Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012	Dispõe, entre outros, sobre Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico;
Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011	Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec;
Lei nº 12.816, de 05 de junho de 2013	(Altera dispositivos da Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011(Pronatec);
Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014	Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE, para o período de 2014 a 2024, apresentando em anexo 20 Metas a serem alcançadas e respectivas estratégias de execução.
Lei nº 13.249, de 13 de janeiro de 2016	Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2016 a 2019 (PROGRAMA 2080 – Educação De Qualidade Para Todos).

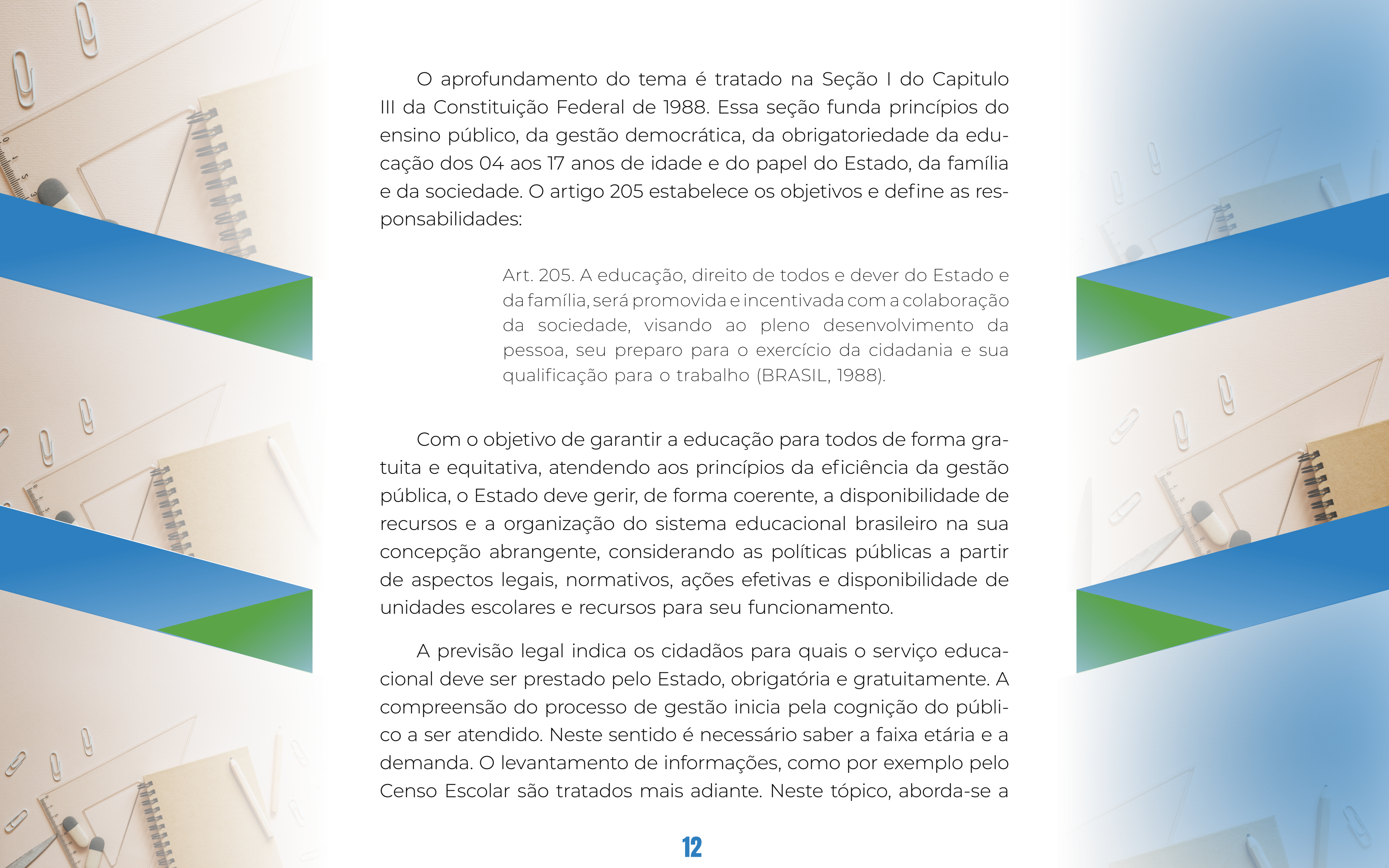
Fonte: MEC, s/d.

Nesta unidade são elencados os principais documentos legais e balizadores da educação nacional. A primeira é a lei máxima da nação: a Constituição Federal de 1988. São tratados dos temas relativos à educação nela presentes. Após é apresentada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996). Ainda se apresenta, no contexto dos marcos legais da educação nacional, o Plano Nacional da Educação (PNE) instituído pela Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Complementar a legislação, faz-se referência à Base Nacional Comum Curricular– BNCC, instituída pelo Conselho Nacional da Educação por meio da Resolução CNE/CP nº 2 de 22 de dezembro de 2017.

1.1 A Constituição Federal e as leis

Por meio da educação é possível a construção de uma sociedade igualitária e justa. A educação para todos os brasileiros é garantida na Constituição Federal do Brasil de 1988, documento que assegura os direitos sociais dos cidadãos, no artigo 6º:

Art. 6º São direitos sociais a **educação**, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (BRASIL, 1988, grifo nosso)

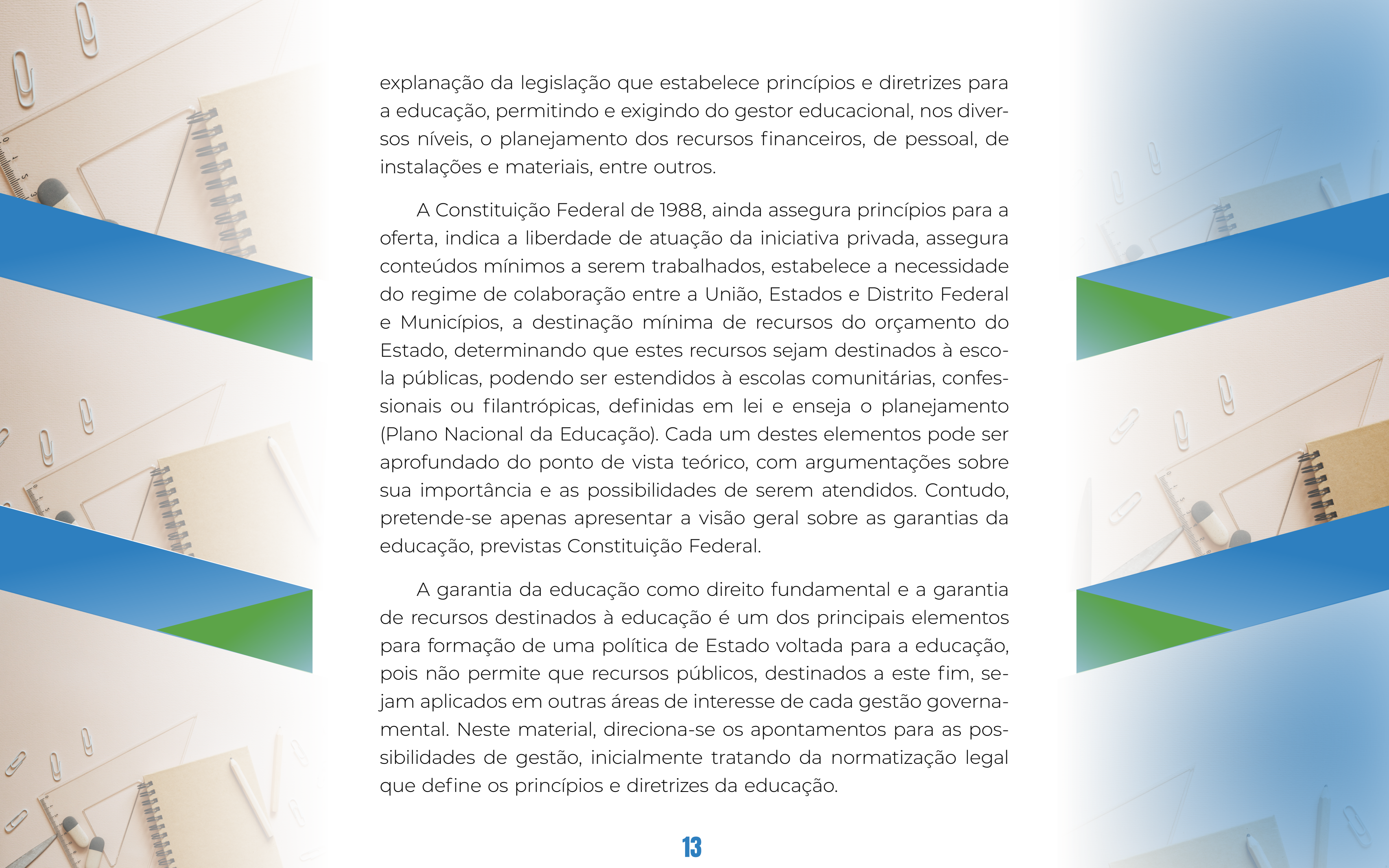


O aprofundamento do tema é tratado na Seção I do Capítulo III da Constituição Federal de 1988. Essa seção funda princípios do ensino público, da gestão democrática, da obrigatoriedade da educação dos 04 aos 17 anos de idade e do papel do Estado, da família e da sociedade. O artigo 205 estabelece os objetivos e define as responsabilidades:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Com o objetivo de garantir a educação para todos de forma gratuita e equitativa, atendendo aos princípios da eficiência da gestão pública, o Estado deve gerir, de forma coerente, a disponibilidade de recursos e a organização do sistema educacional brasileiro na sua concepção abrangente, considerando as políticas públicas a partir de aspectos legais, normativos, ações efetivas e disponibilidade de unidades escolares e recursos para seu funcionamento.

A previsão legal indica os cidadãos para quais o serviço educacional deve ser prestado pelo Estado, obrigatória e gratuitamente. A compreensão do processo de gestão inicia pela cognição do público a ser atendido. Neste sentido é necessário saber a faixa etária e a demanda. O levantamento de informações, como por exemplo pelo Censo Escolar são tratados mais adiante. Neste tópico, aborda-se a



explicação da legislação que estabelece princípios e diretrizes para a educação, permitindo e exigindo do gestor educacional, nos diversos níveis, o planejamento dos recursos financeiros, de pessoal, de instalações e materiais, entre outros.

A Constituição Federal de 1988, ainda assegura princípios para a oferta, indica a liberdade de atuação da iniciativa privada, assegura conteúdos mínimos a serem trabalhados, estabelece a necessidade do regime de colaboração entre a União, Estados e Distrito Federal e Municípios, a destinação mínima de recursos do orçamento do Estado, determinando que estes recursos sejam destinados à escola públicas, podendo ser estendidos à escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei e enseja o planejamento (Plano Nacional da Educação). Cada um destes elementos pode ser aprofundado do ponto de vista teórico, com argumentações sobre sua importância e as possibilidades de serem atendidos. Contudo, pretende-se apenas apresentar a visão geral sobre as garantias da educação, previstas Constituição Federal.

A garantia da educação como direito fundamental e a garantia de recursos destinados à educação é um dos principais elementos para formação de uma política de Estado voltada para a educação, pois não permite que recursos públicos, destinados a este fim, sejam aplicados em outras áreas de interesse de cada gestão governamental. Neste material, direciona-se os apontamentos para as possibilidades de gestão, inicialmente tratando da normatização legal que define os princípios e diretrizes da educação.

1.2 Lei de Diretrizes e Bases da Educação

A Constituição Federal estabelece os princípios fundamentais da educação e determina algumas diretrizes da educação nacional. Contudo, a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, é que define as diretrizes, regulariza e determina a organização da educação brasileira.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, é a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Em uma visão histórica, a lei anterior é a Lei 4.024 de 20 de dezembro de 1961. A atualização só ocorreu 35 anos mais tarde.

A LDBEN é a lei que garante a qualidade, gratuidade, e valorização dos profissionais da educação e estabelece os deveres da União, Estados e Municípios. Está estruturada em nove títulos, sendo que o título V é seccionado em cinco capítulos. Uma visão geral dos temas abordados na LDBEN é observada a partir do Quadro 01 que apresenta o sumário da lei:

Quadro 2 - Estrutura da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394)
TÍTULO I – Da Educação
TÍTULO II – Dos Princípios e Fins da Educação Nacional
TÍTULO III – Do Direito à Educação e do Dever de Educar
TÍTULO IV – Da Organização da Educação Nacional
TÍTULO V – Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino
CAPÍTULO I – Da Composição dos Níveis Escolares
CAPÍTULO II – Da Educação Básica
Seção I – Das Disposições Gerais
Seção II – Da Educação Infantil
Seção III – Do Ensino Fundamental
Seção IV – Do Ensino Médio
Seção V – Da Educação de Jovens e Adultos
CAPÍTULO III – Da Educação Profissional
CAPÍTULO IV – Da Educação Superior
CAPÍTULO V – Da Educação Especial
TÍTULO VI – Dos Profissionais da Educação
TÍTULO VII – Dos Recursos financeiros
TÍTULO VIII – Das Disposições Gerais
TÍTULO IX – Das Disposições Transitórias

Fonte: Brasil, 2014.

Os três primeiros títulos tratam da definição, dos princípios dos direitos e deveres da educação. Os princípios norteadores da condução do processo de educação são citados no artigo 3º da LDBEN:

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – garantia de padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extraescolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

São elementos fundamentais a igualdade de condições, a liberdade, pluralismo, respeito a todos os envolvidos, a garantia da gratuidade, a valorização dos profissionais e a possibilidade de coexis-

tência do público com a iniciativa privada. Respeitar os princípios é garantir uma educação emancipatória e de qualidade que proporcione o desenvolvimento do indivíduo em todos os seus aspectos.

O título IV cita a organização da educação nacional atribuindo as responsabilidades à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, sempre considerando o regime de colaboração. Cabe à União a organização das políticas de educação, como por exemplo, a definição do Plano Nacional da Educação. Os estados têm incumbência de organizar as próprias instituições de ensino e de estabelecer, em colaboração com os municípios, a forma de oferta do ensino fundamental e a proporcionalidade das responsabilidades sobre ela. As demais atribuições da União e dos estados podem ser consultadas diretamente na LDBEN

Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996

Em relação aos municípios frisa-se o compromisso deles com a educação básica, principalmente com a Educação Infantil e o Ensino fundamental. Os municípios têm como função:

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II – exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;
III – baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

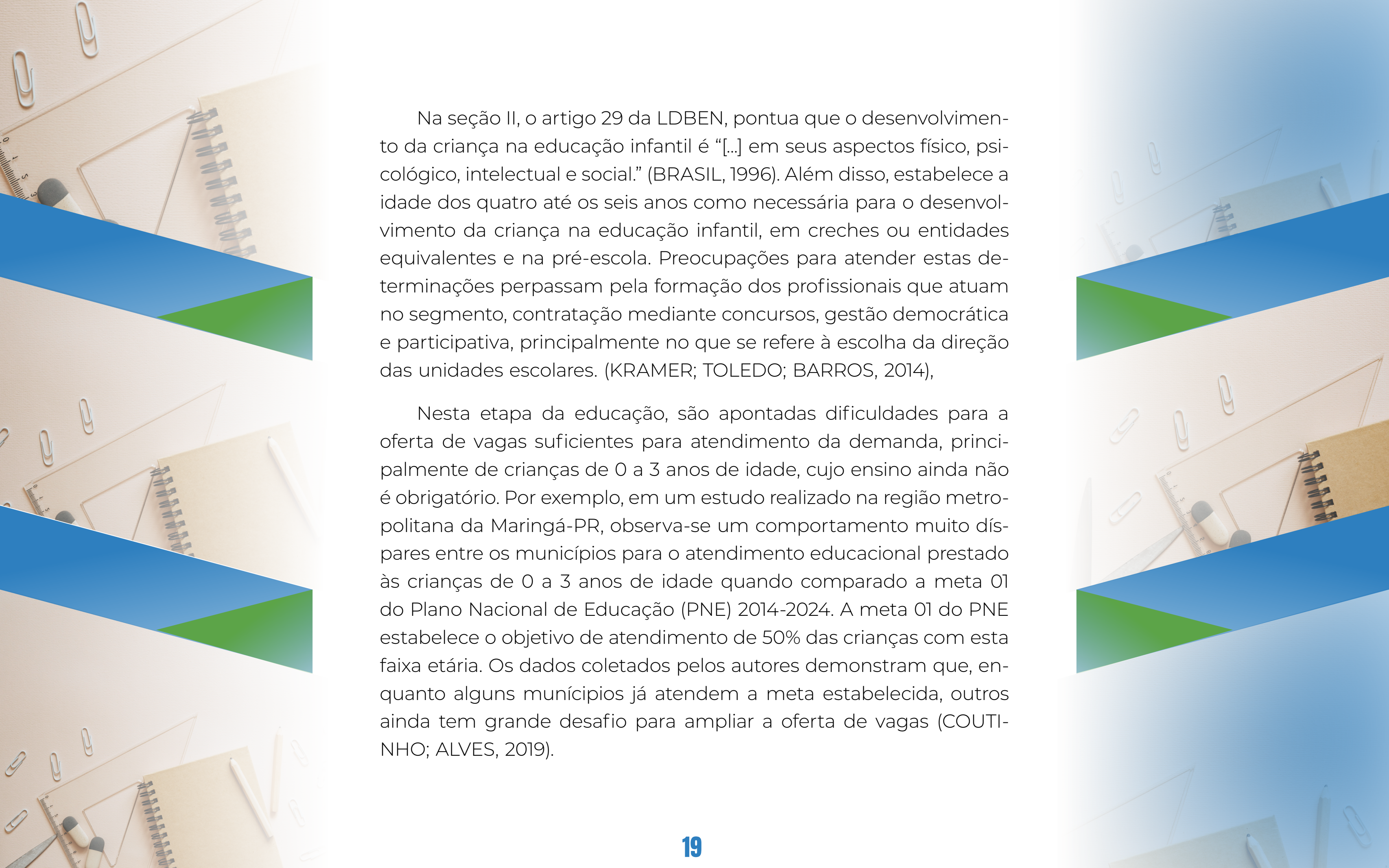
IV – autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V – oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.

Essencialmente, os municípios atendem prioritariamente a educação infantil e ensino fundamental. As regras gerais da Educação Básica são previstas no Capítulo II da LDBEN. Especialmente nas seções II e III são tratados os aspectos relativos à educação infantil e ao ensino fundamental respectivamente.

Estas regras gerais, já conhecidas de todos que atuam na educação, trazem elementos como a definição de idade das crianças para inclusão em cada etapa da Educação Básica, o número mínimo de dias letivos e a finalidade de sua oferta, destacando os aspectos essenciais a serem desenvolvidos nos alunos, em cada uma das etapas.



Na seção II, o artigo 29 da LDBEN, pontua que o desenvolvimento da criança na educação infantil é “[...] em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social.” (BRASIL, 1996). Além disso, estabelece a idade dos quatro até os seis anos como necessária para o desenvolvimento da criança na educação infantil, em creches ou entidades equivalentes e na pré-escola. Preocupações para atender estas determinações perpassam pela formação dos profissionais que atuam no segmento, contratação mediante concursos, gestão democrática e participativa, principalmente no que se refere à escolha da direção das unidades escolares. (KRAMER; TOLEDO; BARROS, 2014),

Nesta etapa da educação, são apontadas dificuldades para a oferta de vagas suficientes para atendimento da demanda, principalmente de crianças de 0 a 3 anos de idade, cujo ensino ainda não é obrigatório. Por exemplo, em um estudo realizado na região metropolitana da Maringá-PR, observa-se um comportamento muito díspares entre os municípios para o atendimento educacional prestado às crianças de 0 a 3 anos de idade quando comparado a meta 01 do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024. A meta 01 do PNE estabelece o objetivo de atendimento de 50% das crianças com esta faixa etária. Os dados coletados pelos autores demonstram que, enquanto alguns municípios já atendem a meta estabelecida, outros ainda tem grande desafio para ampliar a oferta de vagas (COUTINHO; ALVES, 2019).

Na seção III a LDBEN apresenta as diretrizes para o ensino fundamental

Art. 32. O ensino fundamental, com duração mínima de oito anos, obrigatório e gratuito na escola pública, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante:

I – o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II – a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III – o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV – o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

O ensino fundamental é obrigatório e ofertado de forma gratuita pelo Estado. São definidos os conhecimentos mínimos a serem alcançados pelos alunos. A especificação destes conteúdos para a definição dos currículos e da estruturação dos ciclos de oferta são tratados na BNCC que foi definida somente a partir de 2017. Os desafios também são relativos à formação dos professores, porém no que se refere às matrículas, tendo em vista a obrigatoriedade de frequência para as crianças com idade escolar nesta faixa etária,

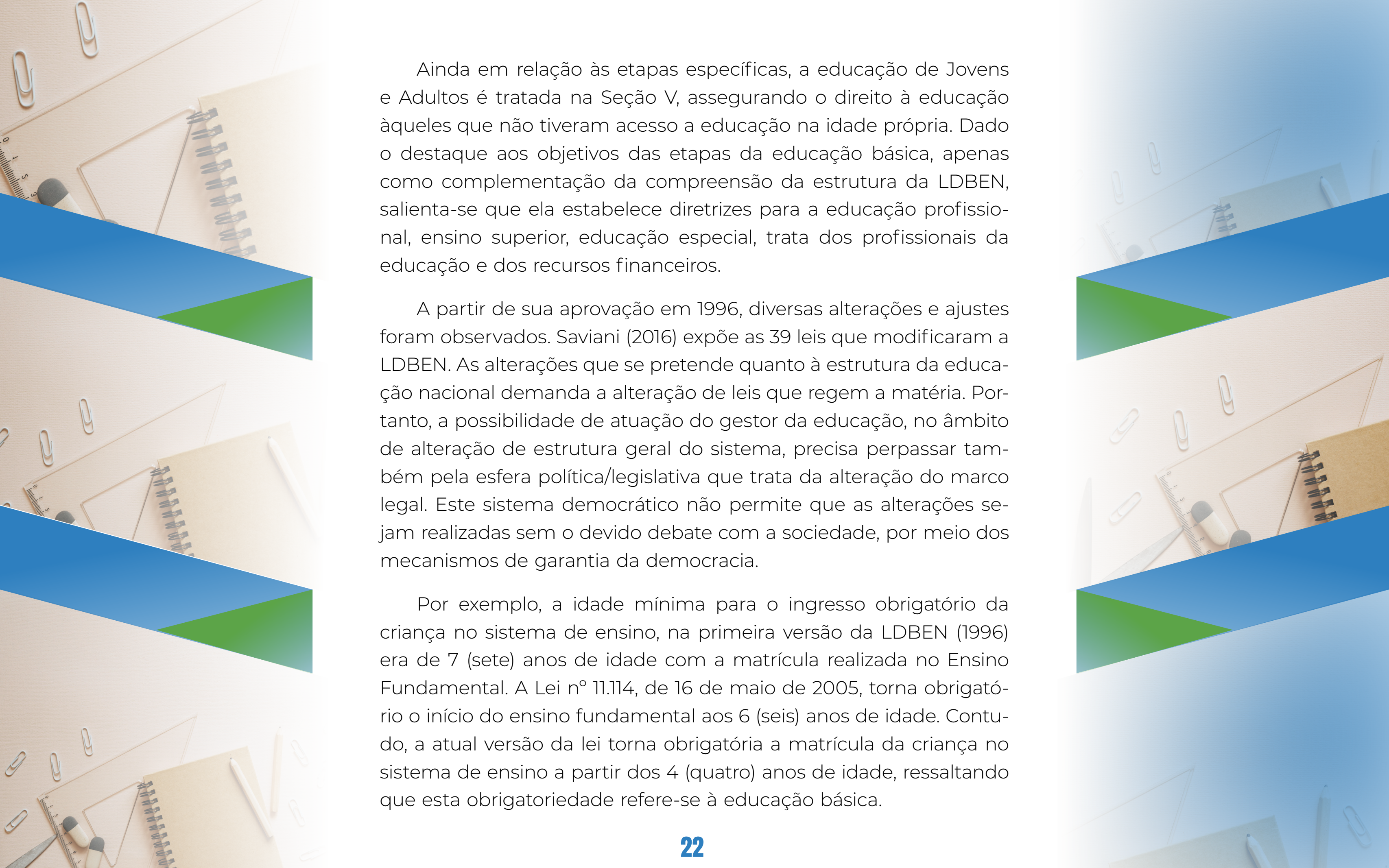
o desafio ainda persiste, porém em menor escala se comparada à educação infantil. Evidentemente que a meta, considerando a obrigatoriedade é de universalização do acesso ao ensino fundamental a todas as crianças do Brasil, como obrigação do Estado.

A seção IV da LDBEN trata do Ensino Médio como etapa final da Educação Básica. O artigo 35 apresenta a finalidade da etapa.

Art. 35. O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

- I – a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;
- II – a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade à novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;
- III – o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;
- IV – a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

O Ensino Médio assegura a formação geral do aluno na etapa final da educação obrigatória. A seção IV-A da LDBEN estabelece as diretrizes para a formação técnica concomitante com a formação geral ofertada na etapa do ensino médio.



Ainda em relação às etapas específicas, a educação de Jovens e Adultos é tratada na Seção V, assegurando o direito à educação àqueles que não tiveram acesso a educação na idade própria. Dado o destaque aos objetivos das etapas da educação básica, apenas como complementação da compreensão da estrutura da LDBEN, salienta-se que ela estabelece diretrizes para a educação profissional, ensino superior, educação especial, trata dos profissionais da educação e dos recursos financeiros.

A partir de sua aprovação em 1996, diversas alterações e ajustes foram observados. Saviani (2016) expõe as 39 leis que modificaram a LDBEN. As alterações que se pretende quanto à estrutura da educação nacional demanda a alteração de leis que regem a matéria. Portanto, a possibilidade de atuação do gestor da educação, no âmbito de alteração de estrutura geral do sistema, precisa perpassar também pela esfera política/legislativa que trata da alteração do marco legal. Este sistema democrático não permite que as alterações sejam realizadas sem o devido debate com a sociedade, por meio dos mecanismos de garantia da democracia.

Por exemplo, a idade mínima para o ingresso obrigatório da criança no sistema de ensino, na primeira versão da LDBEN (1996) era de 7 (sete) anos de idade com a matrícula realizada no Ensino Fundamental. A Lei nº 11.114, de 16 de maio de 2005, torna obrigatório o início do ensino fundamental aos 6 (seis) anos de idade. Contudo, a atual versão da lei torna obrigatória a matrícula da criança no sistema de ensino a partir dos 4 (quatro) anos de idade, ressaltando que esta obrigatoriedade refere-se à educação básica.

A construção histórica da lei, para atingir a atual versão teve alterações/ajustes na estrutura do sistema educacional. Estas alterações implicam na gestão de recursos, dos sistemas educacionais municipais e provocam alterações na gestão do cotidiano escolar. As crianças passam a ingressar, obrigatoriamente, na escola, a partir dos quatro anos de idade e não mais dos seis anos de idade como era previsto nas versões anteriores da legislação. Recursos financeiros foram demandados, mas também uma organização pedagógica diferente foi necessária.

Esta discussão não entra no mérito da melhoria da qualidade, mas apenas demonstra que a gestão da estrutura do sistema está condicionada ao marco legal que o define.

1.3 Plano Nacional da Educação

O atual Plano Nacional da Educação - PNE é definido pela Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014, com objetivo de dar cumprimento ao artigo 214 da Constituição Federal. A vigência do plano é de 2014-2024, já está próximo o final do ciclo de vigência.

O PNE apresenta 20 metas para a educação brasileira e as respectivas estratégias para atender ao estabelecido. Além das metas, nessa lei são definidas as responsabilidades dos envolvidos no processo educacional.

As metas do Plano Nacional da Educação e suas estratégias estão disponíveis diretamente na meio da Lei nº 13.005 e seu anexo de Metas e Estratégias ou pelo portal do MEC.

Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014

Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 - Anexo

20 metas do PNE 2014-2024

As metas referem-se às etapas para alcançar determinado objetivo. No caso do PNE são os objetivos localizados no tempo e espaço, o que deve ser cumprido em determinado período para superar desafios da educação. As Estratégias estabelecem os caminhos, os programas de ação a seguir para alcançar os objetivos e metas estabelecidos do PNE.

Assim o PNE estabelece os objetivos e os caminhos para os gestores alcançarem os resultados almejados. Conforme consta no terceiro *link*, há metas a serem cumpridas até o final da vigência do PNE, porém, outras devem ser atendidas no decorrer de sua vigência. Para isso, a organização dos recursos necessários, o estabeleci-

mento de prioridades e a gestão dos prazos são alguns elementos que merecem atenção dos gestores.

A definição das metas e estratégias ainda tem uma característica que trata da quantificação dos resultados. Há metas que explicitam quantificação dos resultados. Esta é uma característica da forma de gestão que o PNE estabelece para a educação nacional. Os percentuais exigidos de atendimento ou de aplicação de recursos determinam objetivamente o que cabe ser alcançado pelos entes responsáveis pela gestão da educação.

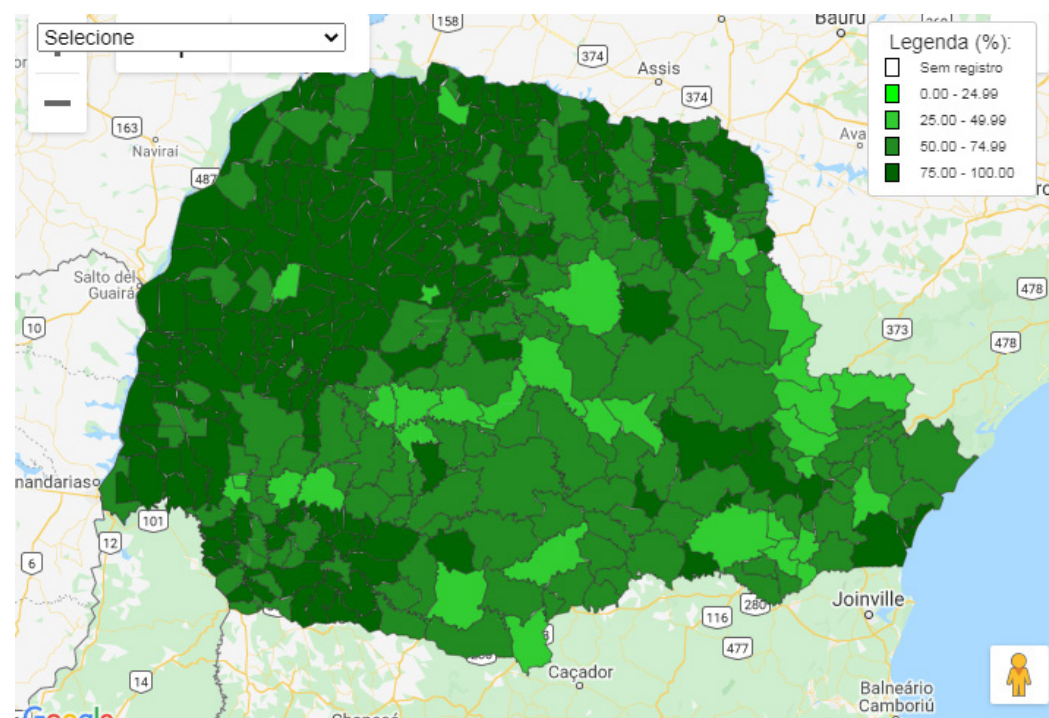
Esta característica define que, em parte, a educação deve adotar a gestão baseada em indicadores de desempenho. Assim, o monitoramento dos resultados é necessário. O portal do MEC apresenta o Mapa de Monitoramento do PNE, acessado em nível nacional, por estado ou por município, apresentando resultados para diversos indicadores. Estas informações estão disponíveis no *link* das Metas e Mapa de Monitoramento do PNE.

Plano Nacional de Educação - Lei nº 13.005/2014

A figura abaixo apresenta um exemplo do Indicador 1 A que trata do percentual da população de 4 a 5 anos que frequenta a escola/creche (Taxa de atendimento escolar). A Meta 01 estabelecida é

de “Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade.” (BRASIL, 2014). Na figura vê-se os resultados já alcançados no estado do Paraná.

Figura 1 - Mapa do indicador 1A da Meta 1 do PNE 2014-2024 do Paraná



Fonte: <http://simec.mec.gov.br/>

Observa-se que a maioria dos municípios apresenta percentual acima da meta estabelecida, o que demonstra que a gestão está alcançando os resultados estabelecidos pelo PNE.

As metas e estratégias definidas no PNE são transpostas para as esferas estaduais e municipais por meio da criação dos planos estaduais e municipais da educação prevista no artigo 8º da Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014 que instituiu o PNE.

O Plano Estadual da Educação do Paraná foi aprovado pela Lei nº 18.492 de 24 de junho de 2015.

Plano Estadual De Educação Do Paraná: 2015-2025

Basicamente os planos estaduais e municipais replicam as metas e estratégias do plano nacional. Os ajustes são realizados, desde que não sejam estabelecidas metas inferiores àquelas propostas no plano nacional. Deste modo, mais que um instrumento de gestão, é uma ratificação daquilo que é planejado no âmbito nacional. A vigência dos planos estaduais e municipais é no período de 2015 a 2025. Isto ocorre porque o prazo de vigência é decenal. Porém estados e municípios tinham o prazo de um ano para aprovação dos seus planos de educação após a implantação do PNE.

Um exemplo de plano municipal de educação pode ser observado no município de Guarapuava-PR a partir da Lei nº 2414/2015 de 23 de junho de 2015, com acesso no portal de leis municipais de Guarapuava.

Lei nº 2414/2015

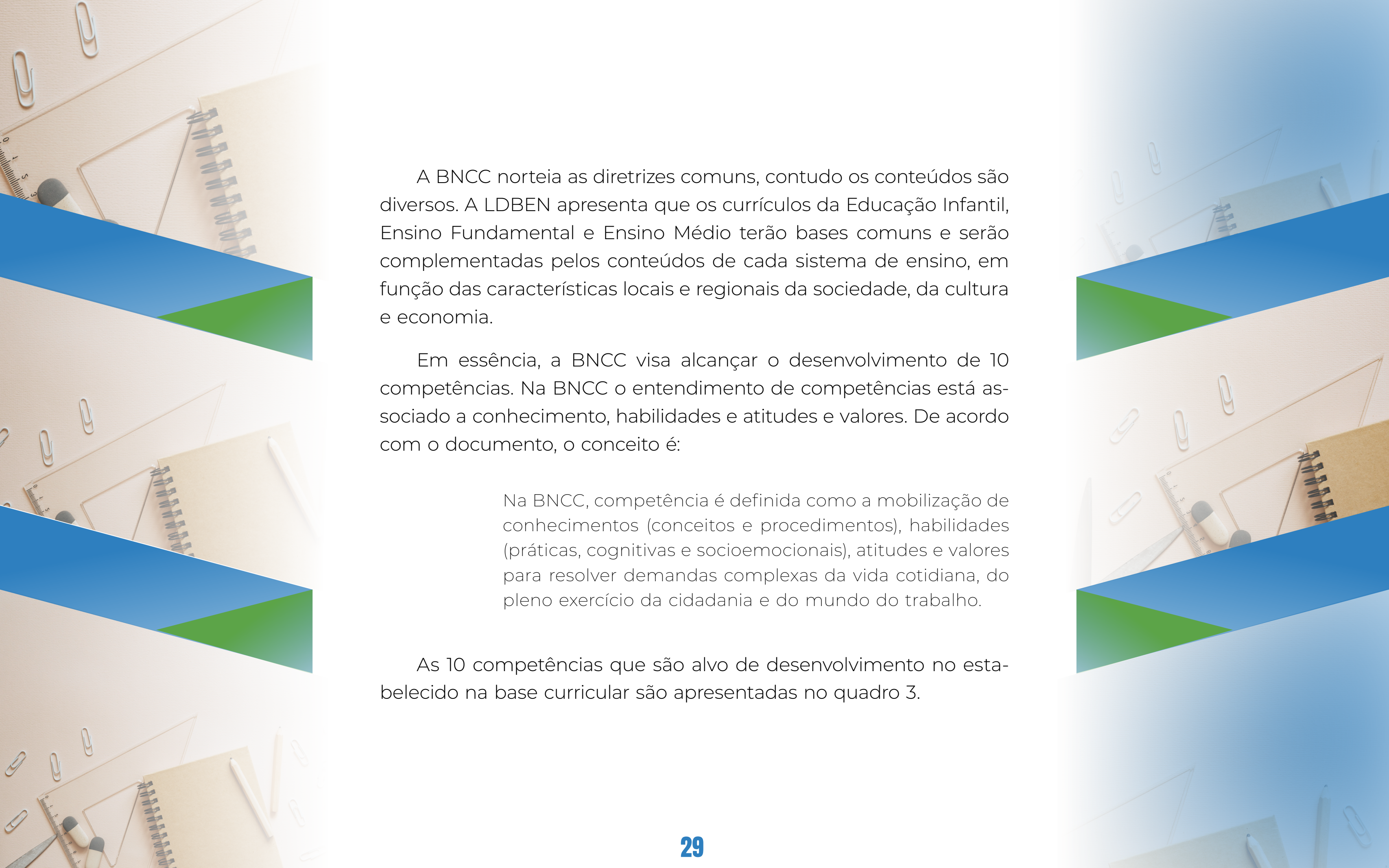
O estabelecimento destas diretrizes permite que se determinem as ações possíveis dentro da gestão pública, contribuindo para atendimento dos objetivos da educação. O estabelecimento do plano define com maior clareza os objetivos a serem atendidos com a aplicação dos recursos públicos.

1.4 Base Nacional Comum Curricular – BNCC

Conforme apresenta o portal do MEC (s/d) a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é “[...] um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica” (MEC, s/d).

A sua concepção é prevista na estratégia 7.1 do PNE que está vinculada à meta 7 que trata da qualidade da educação. A estratégia 7.1 propõe:

7.1) estabelecer e implantar, mediante pactuação interfederativa, diretrizes pedagógicas para a educação básica e a base nacional comum dos currículos, com direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento dos (as) alunos (as) para cada ano do ensino fundamental e médio, respeitada a diversidade regional, estadual e local (PNE, 2014).



A BNCC norteia as diretrizes comuns, contudo os conteúdos são diversos. A LDBEN apresenta que os currículos da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio terão bases comuns e serão complementadas pelos conteúdos de cada sistema de ensino, em função das características locais e regionais da sociedade, da cultura e economia.

Em essência, a BNCC visa alcançar o desenvolvimento de 10 competências. Na BNCC o entendimento de competências está associado a conhecimento, habilidades e atitudes e valores. De acordo com o documento, o conceito é:

Na BNCC, competência é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho.

As 10 competências que são alvo de desenvolvimento no estabelecido na base curricular são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 - Competências gerais da BNCC

COMPETÊNCIAS GERAIS DA BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR

1. Valorizar e utilizar os conhecimentos historicamente construídos sobre o mundo físico, social, cultural e digital para entender e explicar a realidade, continuar aprendendo e colaborar para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.

2. Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas.

3. Valorizar e fruir as diversas manifestações artísticas e culturais, das locais às mundiais, e também participar de práticas diversificadas da produção artístico-cultural.

4. Utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos e produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.

5. Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva.

6. Valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais e apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da cidadania e ao seu projeto de vida, com liberdade, autonomia, consciência crítica e responsabilidade.

continua...

conclusão.

7. Argumentar com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta.

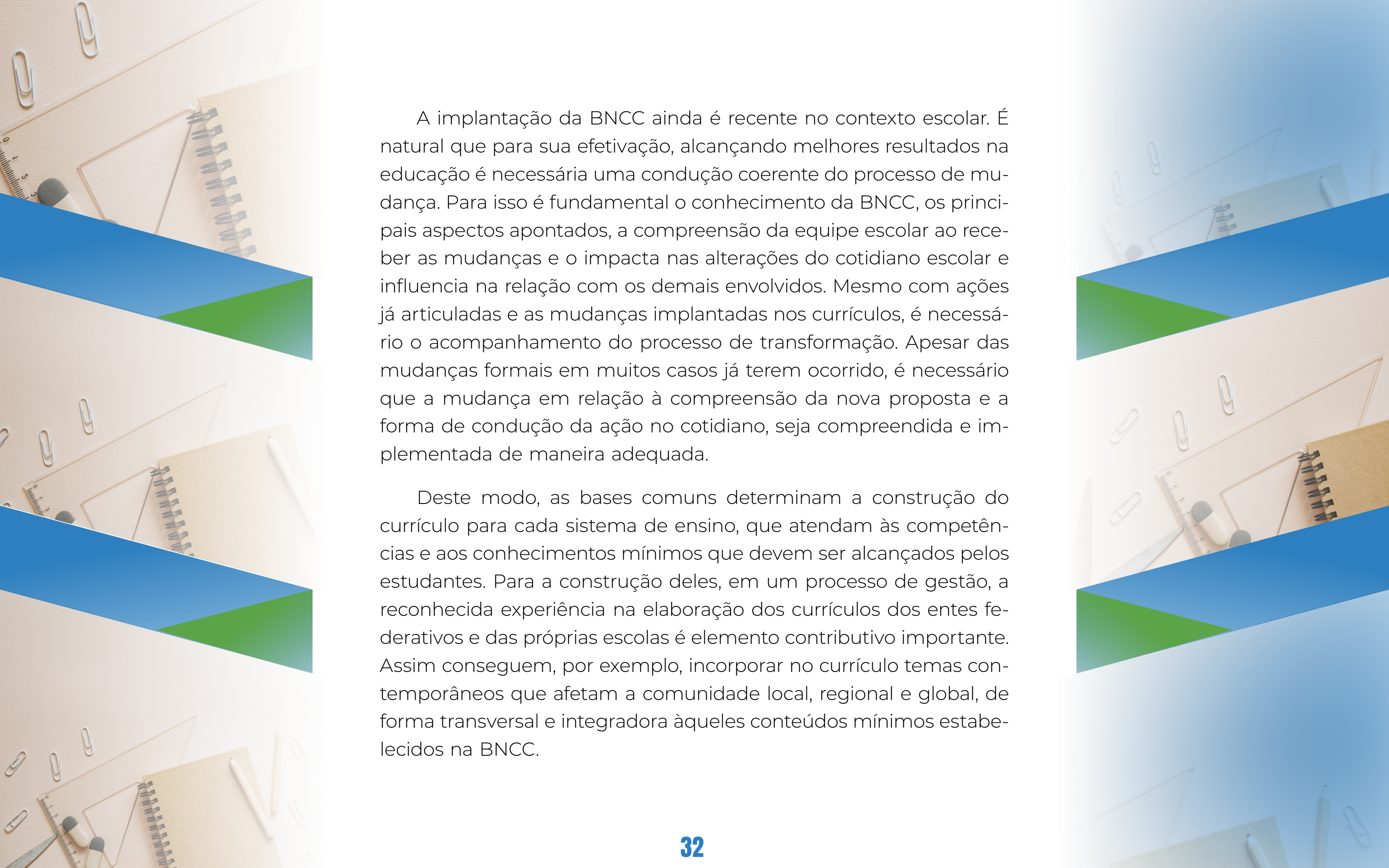
8. Conhecer-se, apreciar-se e cuidar de sua saúde física e emocional, compreendendo-se na diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas.

9. Exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.

10. Agir pessoal e coletivamente com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.

Fonte: BNCC.

A estrutura da BNCC apresenta os conteúdos e competências a serem desenvolvidas na Educação Infantil, no Ensino Fundamental e Ensino Médio. A educação infantil tem como foco o direito da aprendizagem e o desenvolvimento e o campo da experiência. A organização dos currículos para o Ensino Fundamental pauta-se nas áreas de conhecimentos e nas competências específicas delas e estabelece os componentes curriculares. A organização do ensino Médio, a partir da BNCC também apresenta a divisão em áreas do conhecimento (linguagens, ciências da natureza, ciências humanas e sociais e matemática) e as competências a serem desenvolvidas.



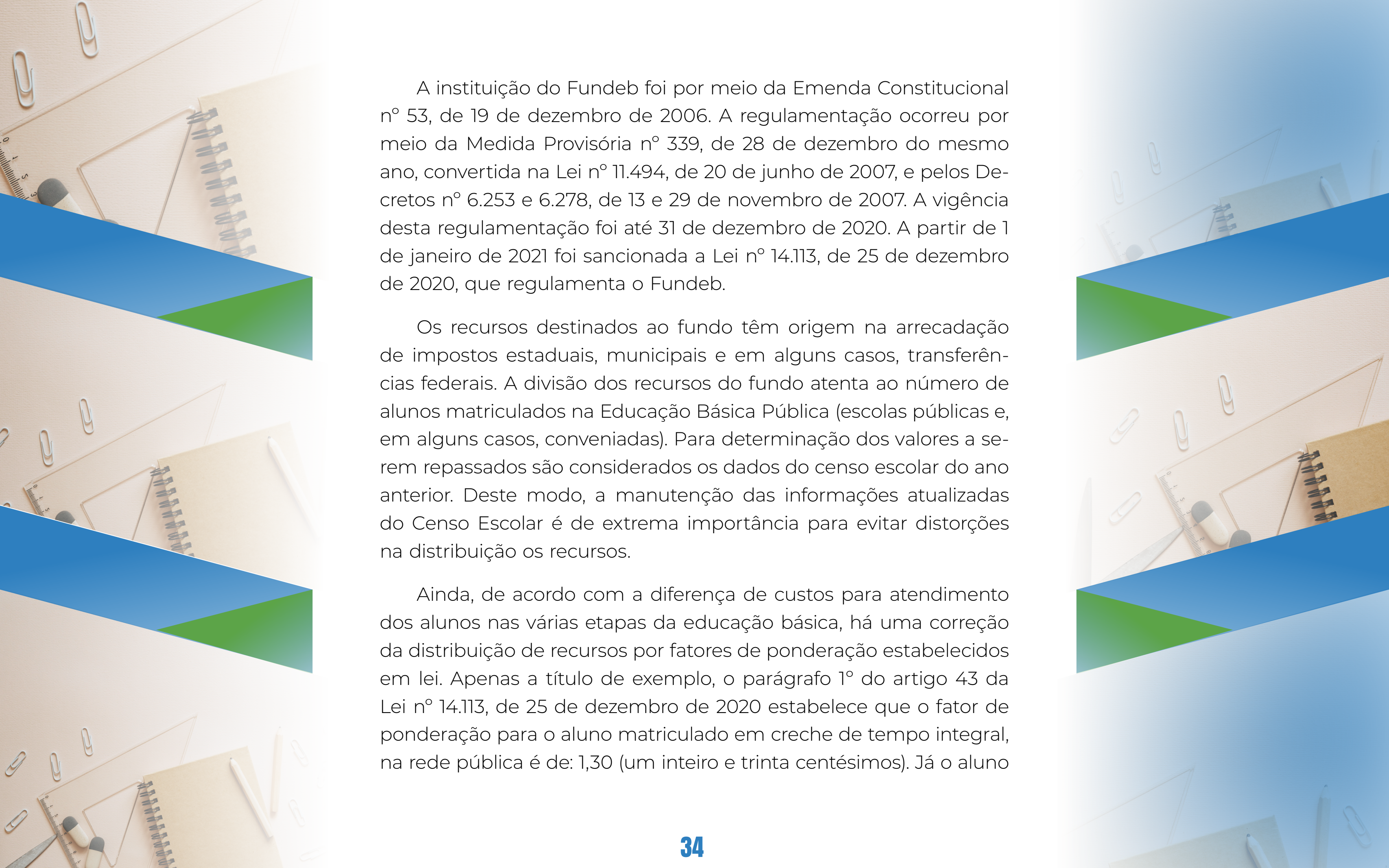
A implantação da BNCC ainda é recente no contexto escolar. É natural que para sua efetivação, alcançando melhores resultados na educação é necessária uma condução coerente do processo de mudança. Para isso é fundamental o conhecimento da BNCC, os principais aspectos apontados, a compreensão da equipe escolar ao receber as mudanças e o impacto nas alterações do cotidiano escolar e influencia na relação com os demais envolvidos. Mesmo com ações já articuladas e as mudanças implantadas nos currículos, é necessário o acompanhamento do processo de transformação. Apesar das mudanças formais em muitos casos já terem ocorrido, é necessário que a mudança em relação à compreensão da nova proposta e a forma de condução da ação no cotidiano, seja compreendida e implementada de maneira adequada.

Deste modo, as bases comuns determinam a construção do currículo para cada sistema de ensino, que atendam às competências e aos conhecimentos mínimos que devem ser alcançados pelos estudantes. Para a construção deles, em um processo de gestão, a reconhecida experiência na elaboração dos currículos dos entes federativos e das próprias escolas é elemento contributivo importante. Assim conseguem, por exemplo, incorporar no currículo temas contemporâneos que afetam a comunidade local, regional e global, de forma transversal e integradora àqueles conteúdos mínimos estabelecidos na BNCC.

2. GESTÃO DE RECURSOS

A educação brasileira, obrigatória e gratuita para os cidadãos em idade escolar é garantida pelos recursos do Estado. A organização da gestão dos recursos, no âmbito nacional, tem como base o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Este é uma autarquia, criada pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968 e alterada pelo Decreto-Lei nº 872, de 15 de setembro de 1969. É responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC) e parceiro dos estados e municípios na melhora da qualidade da educação. Os repasses de recursos aos estados e municípios são divididos em constitucionais, automáticos e voluntários (convênios). Além do repasse de recursos de fundo, são organizados programas e projetos como Alimentação Escolar, Livro Didático, Dinheiro Direto na Escola, Biblioteca da Escola, Transporte do Escolar, Caminho da Escola, Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil (FNDE, s/d).

A principal fonte de financiamento é o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Fundeb. É um fundo de natureza contábil composto por 27 fundos (26 estaduais e um do Distrito Federal). O Fundeb foi instituído em substituição ao antigo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério – Fundef, que vigorou de 1998 a 2006 (MEC, s/d).



A instituição do Fundeb foi por meio da Emenda Constitucional nº 53, de 19 de dezembro de 2006. A regulamentação ocorreu por meio da Medida Provisória nº 339, de 28 de dezembro do mesmo ano, convertida na Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007, e pelos Decretos nº 6.253 e 6.278, de 13 e 29 de novembro de 2007. A vigência desta regulamentação foi até 31 de dezembro de 2020. A partir de 1 de janeiro de 2021 foi sancionada a Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o Fundeb.

Os recursos destinados ao fundo têm origem na arrecadação de impostos estaduais, municipais e em alguns casos, transferências federais. A divisão dos recursos do fundo atenta ao número de alunos matriculados na Educação Básica Pública (escolas públicas e, em alguns casos, conveniadas). Para determinação dos valores a serem repassados são considerados os dados do censo escolar do ano anterior. Deste modo, a manutenção das informações atualizadas do Censo Escolar é de extrema importância para evitar distorções na distribuição os recursos.

Ainda, de acordo com a diferença de custos para atendimento dos alunos nas várias etapas da educação básica, há uma correção da distribuição de recursos por fatores de ponderação estabelecidos em lei. Apenas a título de exemplo, o parágrafo 1º do artigo 43 da Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020 estabelece que o fator de ponderação para o aluno matriculado em creche de tempo integral, na rede pública é de: 1,30 (um inteiro e trinta centésimos). Já o aluno

matriculado nos anos finais do ensino fundamental urbano o fator é de 1,10 (um inteiro e dez centésimos). Estas informações referem-se ao estabelecido pela lei para o ano de 2021. Além destes fatores de ponderação, há uma tentativa de equalizar a disponibilidade de recursos para os fundos públicos por meio da transferência de recursos do governo federal.

Apesar da distribuição de recursos levar em conta a etapa em que o aluno está matriculado, para a aplicação, os entes governamentais podem distribuí-los livremente entre as etapas da educação básica, desde que apliquem na educação. Há, portanto, liberdade de gestão para o ente federativo que aplica os recursos. Algumas regras são estabelecidas, como de gastos mínimos. Está prevista a aplicação de recursos para pagamento de salários dos servidores da educação de, no mínimo, 70% do valor do fundo, conforme artigo 26 da lei de criação:

Art. 26. Excluídos os recursos de que trata o inciso III do *caput* do art. 5º desta Lei, proporção não inferior a 70% (setenta por cento) dos recursos anuais totais dos Fundos referidos no art. 1º desta Lei será destinada ao pagamento, em cada rede de ensino, da remuneração dos profissionais da educação básica em efetivo exercício.

Parágrafo único. Para os fins do disposto no *caput* deste artigo, considera-se:

I – remuneração: o total de pagamentos devidos aos profissionais da educação básica em decorrência do

efetivo exercício em cargo, emprego ou função, integrantes da estrutura, quadro ou tabela de servidores do Estado, do Distrito Federal ou do Município, conforme o caso, inclusive os encargos sociais incidentes;

II – profissionais da educação básica: aqueles definidos nos termos do art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, bem como aqueles profissionais referidos no art. 1º da Lei nº 13.935, de 11 de dezembro de 2019, em efetivo exercício nas redes escolares de educação básica;

III – efetivo exercício: a atuação efetiva no desempenho das atividades dos profissionais referidos no inciso II deste parágrafo associada à regular vinculação contratual, temporária ou estatutária com o ente governamental que o remunera, não descaracterizada por eventuais afastamentos temporários previstos em lei com ônus para o empregador que não impliquem rompimento da relação jurídica existente (BRASIL, 2020).

Em que pese a disponibilidade de recursos de outras fontes, ao menos, o percentual de 70% do Fundeb é aplicado à remuneração dos profissionais da educação. Este percentual contribui para a valorização esperada na carreira específica do magistério representando um esforço para o cumprimento do piso nacional dos professores.

A nova lei do Fundeb estabelece ainda no artigo 5º, inciso III que a complementação da União que é de no mínimo 23% do total de recursos, tem uma parcela de 2,5% de complementação, condicio-

nada a resultados de indicadores. A complementação é Valor Aluno/Ano por Resultado –VAAR. Para este caso, a complementação ocorre se atendido o estabelecido no artigo 14 da lei:

Art. 14. A complementação-VAAR será distribuída às redes públicas de ensino que cumprirem as condicionalidades e apresentarem melhoria dos indicadores referidos no inciso III do *caput* do art. 5º desta Lei.

§ 1º As condicionalidades referidas no *caput* deste artigo contemplarão:

I – provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho;

II – participação de pelo menos 80% (oitenta por cento) dos estudantes de cada ano escolar periodicamente avaliado em cada rede de ensino por meio dos exames nacionais do sistema nacional de avaliação da educação básica;

III – redução das desigualdades educacionais socioeconômicas e raciais medidas nos exames nacionais do sistema nacional de avaliação da educação básica, respeitadas as especificidades da educação escolar indígena e suas realidades;

IV – regime de colaboração entre Estado e Município formalizado na legislação estadual e em execução, nos termos do inciso II do parágrafo único do art. 158 da

Constituição Federal e do art. 3º da Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020;

V – referenciais curriculares alinhados à Base Nacional Comum Curricular, aprovados nos termos do respectivo sistema de ensino. [...]

A definição de indicadores a serem atingidos para receber a complementação demonstra que a eficiência da gestão considera a evolução de aspectos reconhecidos na lei como influentes na qualidade da educação. Entre estes elementos estão o reconhecimento de critérios técnicos ou de merecimento para gestão escolar, incentivo à participação, obtenção de melhoria do desempenho/redução das desigualdades nos exames nacionais, adoção de regime de colaboração entre estados e municípios e adequação à BNCC.

Atingir essas metas demanda compreensão dos objetivos traçados no âmbito nacional, diagnóstico da realidade local e esforço coletivo de gestão e de docência. Os resultados alcançados em relação à melhoria da qualidade premiam com maior disponibilidade de recursos que são reinvestidos e criam um círculo virtuoso de melhoria da educação. Contudo, o primeiro esforço para a melhorar é exigido sem disponibilidade do recurso adicional. Muitas críticas são feitas aos critérios de meritocracia, dentro da gestão escolar. Este, é um risco presente, ao criar incentivos aos resultados positivos, o que ocasiona ainda maior disparidade entre as diferentes realidades vivenciadas pelas escolas.

Em relação aos recursos do FNDE, explana-se três programas: PNAE, PDDE e PAR.

O Programa de ações articuladas – PAR é uma estratégia voltada para assistência técnica, financiada pelo Plano de Metas Compromissos Todos Pela Educação, instituído pelo Decreto Federal nº 6.094, de 24 de abril de 2007, que oferece aos entes federados (estados, Distrito Federal e municípios) o diagnóstico situacional e o planejamento da política educacional. É um planejamento plurianual atuando principalmente em quatro dimensões: gestão educacional, formação de professores e de profissionais de serviços educacionais, práticas pedagógicas e avaliação e infraestrutura.

O PAR é uma política de indução do governo federal para proporcionar oportunidades iguais aos municípios. Entre os principais incentivos está a cultura de planejamento. Esta é reconhecida como a principal contribuição, como no estudo de Almeida e Cabral Neto (2020) que consideram estudos de profissionais do FNDE, da Secretaria Estadual da Paraíba e do Município de Campina Grande-PB.

O planejamento no processo de gestão considera o levantamento da situação apresentada, o diagnóstico situacional e posteriormente a elaboração de plano de ação. No caso do PAR, a ação de intervenção é articulada entre entes federativos distintos e as soluções indicadas para o melhor desempenho educacional cita ações de responsabilidade de todos os entes federativos envolvidos. Evidentemente que no processo de planejamento, o objetivo maior é o cumprimento das metas da educação.

Na prática as atividades são de reforço, de complementação de verbas para ampliação de unidades escolares, aquisição de veículos para transporte escolar, entre outras ações diretas que resultem na melhoria da qualidade educacional. É uma forma de transferência de recursos do governo federal aos estados e municípios eleitos como prioritários para atendimento por este programa.

O Programa Dinheiro Direto da Escola – PDDE, criado em 1995, por meio de assistência financeira, de caráter suplementar, objetiva contribuir para o melhoramento e manutenção da infraestrutura física e pedagógica das escolas para elevar o desempenho escolar. Ainda, como a aplicação dos recursos perpassa por decisões coletivas no contexto da unidade escolar, proporciona fortalecimento da participação social e da autogestão.

Tem repasses em dois momentos do ano, no final de abril e no final de setembro de cada ano, para entidades que cumprem as exigências cadastrais dentro dos prazos. As unidades escolares são inscritas no Censo Escolar e cumprem outras exigências determinadas pelas Resoluções que regem o programa. Informações do cadastro estão disponíveis na página do FNDE. O recebimento de recursos do PDDE exige a prestação de contas dos valores gastos, conforme regulamentação própria.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - PDDE

As unidades gestoras, no âmbito das unidades escolares, são a associação de pais, mestres e funcionários (APMF), por exemplo, que decidem sobre a aplicação dos recursos. A gestão a partir da APMF é democrática e participativa, caracterizando menor centralização e possibilidade da inclusão da participação da sociedade na condução dos trabalhos escolares. Este é um dos elementos incentivados no processo de gestão democrática da educação. Contudo ainda carece de preparação dos atores envolvidos para que as deliberações não sejam equivocadas ou apenas de retificação de decisões tomadas em outros âmbitos escolares.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE considera recursos financeiros, repassados pelo Governo Federal, em caráter suplementar, destinados à alimentação e à ações de educação alimentar e nutricional de estudantes de todas as etapas da educação básica pública. O repasse é feito em 10 parcelas anuais (fevereiro a novembro) para cobertura dos 200 dias letivos. É feito diretamente aos estados e municípios de acordo com o Censo Escolar. Conforme informações do FNDE (s/d) atualmente os valores de repasse, por dia letivo para cada aluno, corresponde ao seguinte:

- Creches: R\$ 1,07
- Pré-escola: R\$ 0,53
- Escolas indígenas e quilombolas: R\$ 0,64
- Ensino fundamental e médio: R\$ 0,36

- Educação de jovens e adultos: R\$ 0,32
- Ensino integral: R\$ 1,07
- Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral: R\$ 2,00
- Alunos que frequentam o Atendimento Educacional Especializado no contraturno: R\$ 0,53. (PNAE)

Programa Nacional de Alimentação Escolar

Com papel de fiscalização e acompanhamento, o Conselho de Alimentação Escolar é instituído em nível federal, estadual e municipal. Entre as funções, é responsável pela análise da prestação de contas do gestor municipal.

Não é somente a aplicação dos recursos financeiros que determina o melhor desempenho na educação. A gestão eficiente considera, além da disponibilidade deles, alcançadas pelo cumprimento das metas estabelecidas para o repasse pelos fundos e programas existentes, a forma de trabalho e as escolhas dos investimentos. Somente, quando a realidade local é considerada, há planejamento adequado para a aplicação dos recursos e coerência com as decisões sobre a aplicação é que os resultados aparecem. Este é um dos desafios postos para a gestão da educação.

3. GESTÃO ESCOLAR

Conforme explica Saviani (2008), o sistema de educação está para além da estrutura física ou de órgãos de gestão. A expressão sistema de ensino imediatamente remete ao conjunto de unidades escolares. Referindo-se ao sistema público de ensino, associa-se às escolas da rede pública. Quando é citado sistema particular de ensino, pensa-se nas escolas da rede particular. Contudo, Saviani (2008) explica que o sistema de ensino está além da percepção de escolas, apenas. O sistema denota um conjunto de atividades que são realizadas com determinada finalidade. Para a realização, demanda de normas e valores determinados. Quando a Constituição determina que a União estabeleça diretrizes, pretende que a organização, em todo o território nacional, considere normas e bases comuns, caracterizando o sistema nacional de educação. (SAVIANI, 2008).

Nos tópicos anteriores focou-se o arcabouço legal e as fontes de recursos que financiam a educação brasileira. Neste tópico focaliza-se a gestão das unidades escolares, principalmente nos contextos municipais, considerando as suas nuances. Para iniciar a apresentação cabe conhecer alguns órgãos e elementos da estrutura técnica e administrativa.

O Ministério da Educação (MEC) é o órgão federal da administração direta que atua na formulação de políticas educacionais, gestão da educação em todos os níveis, no magistério, na gestão dos

recursos financeiros destinados à educação nacional. O Conselho Nacional de Educação (CNE) com atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento é o órgão responsável por acompanhar a execução do Plano Nacional da Educação e manter o intercâmbio entre os estados e Distrito Federal com o governo federal.

Nos estados e Distrito Federal, semelhante ao funcionamento da estrutura administrativa da esfera federal, há as Secretarias Estaduais de Educação e os respectivos Conselhos Estaduais de Educação. Esta mesma estrutura se replica no nível municipal.

Os municípios são responsáveis, prioritariamente, pela educação infantil e ensino fundamental. No atendimento direto aos estudantes estão as unidades escolares que podem ser os centros municipais de educação infantil (CMEI) ou creches e escolas.

Conforme prevê a LDBEN (BRASIL, 1996), as unidades escolares, inclusive as municipais, têm como incumbência:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada

docente;

V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)

VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei; (Redação dada pela Lei nº 13.803, de 2019)

IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (bullying), no âmbito das escolas; (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018)

X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas. (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018)

XI - promover ambiente escolar seguro, adotando estratégias de prevenção e enfrentamento ao uso ou dependência de drogas. (Incluído pela Lei nº 13.840, de 2019).

Para sua gestão, conforme estabelecido pelo artigo 14 da LDBEN (Lei 9394 de 20 e dezembro de 1996), no ambiente escolar adota-se a gestão democrática considerando os seguintes princípios:

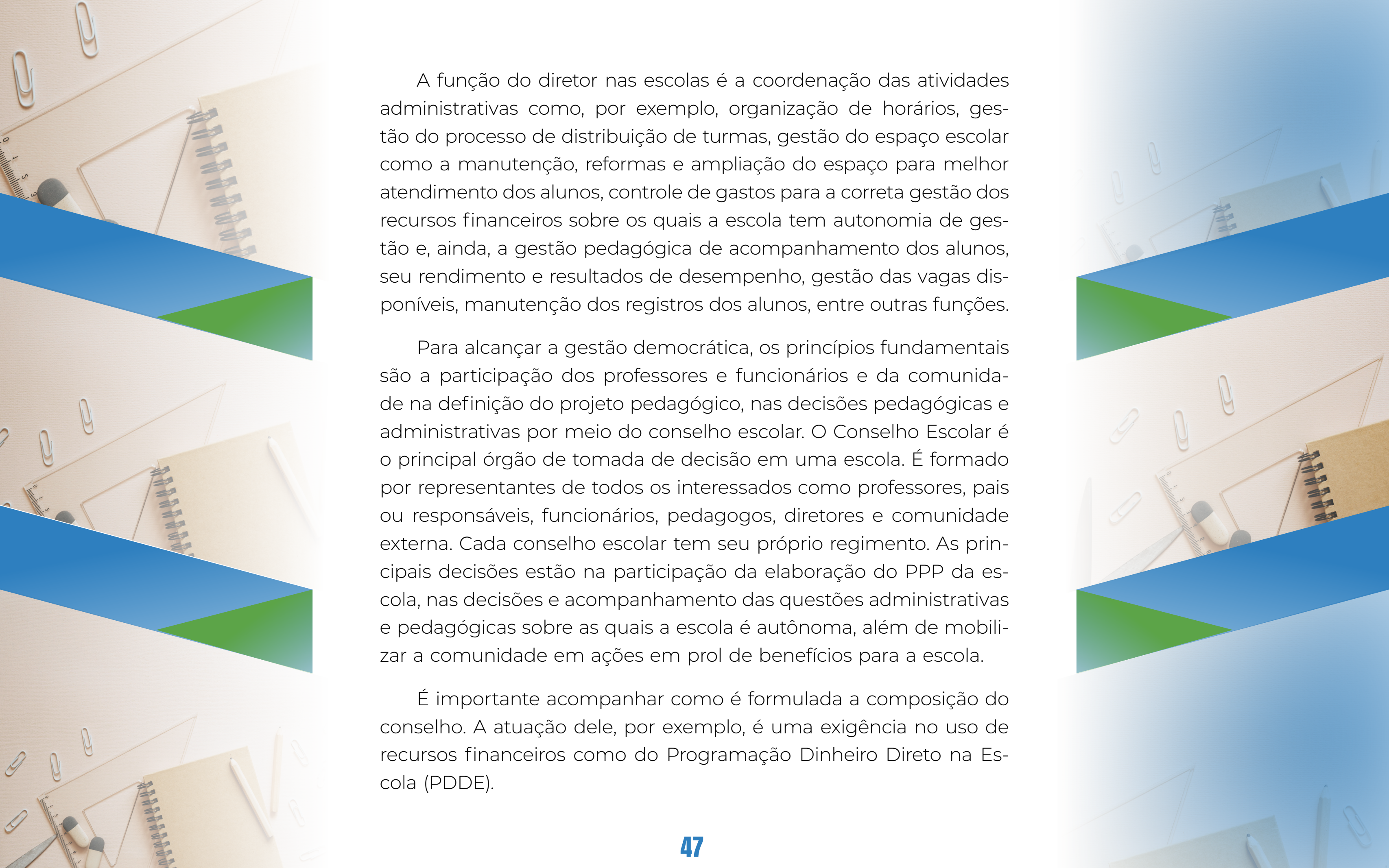
Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Nas unidades escolares a gestão pedagógica adequada a partir da definição do Projeto Político Pedagógico (PPP), a atuação coerente do diretor escolar, a participação da comunidade por meio do conselho escolar, além da valorização do magistério são elementos essenciais. Este último item é de responsabilidade da esfera municipal. Para ampliar a eficiência da gestão das unidades escolares, conforme explica Bravo (2011) é necessário proporcionar:

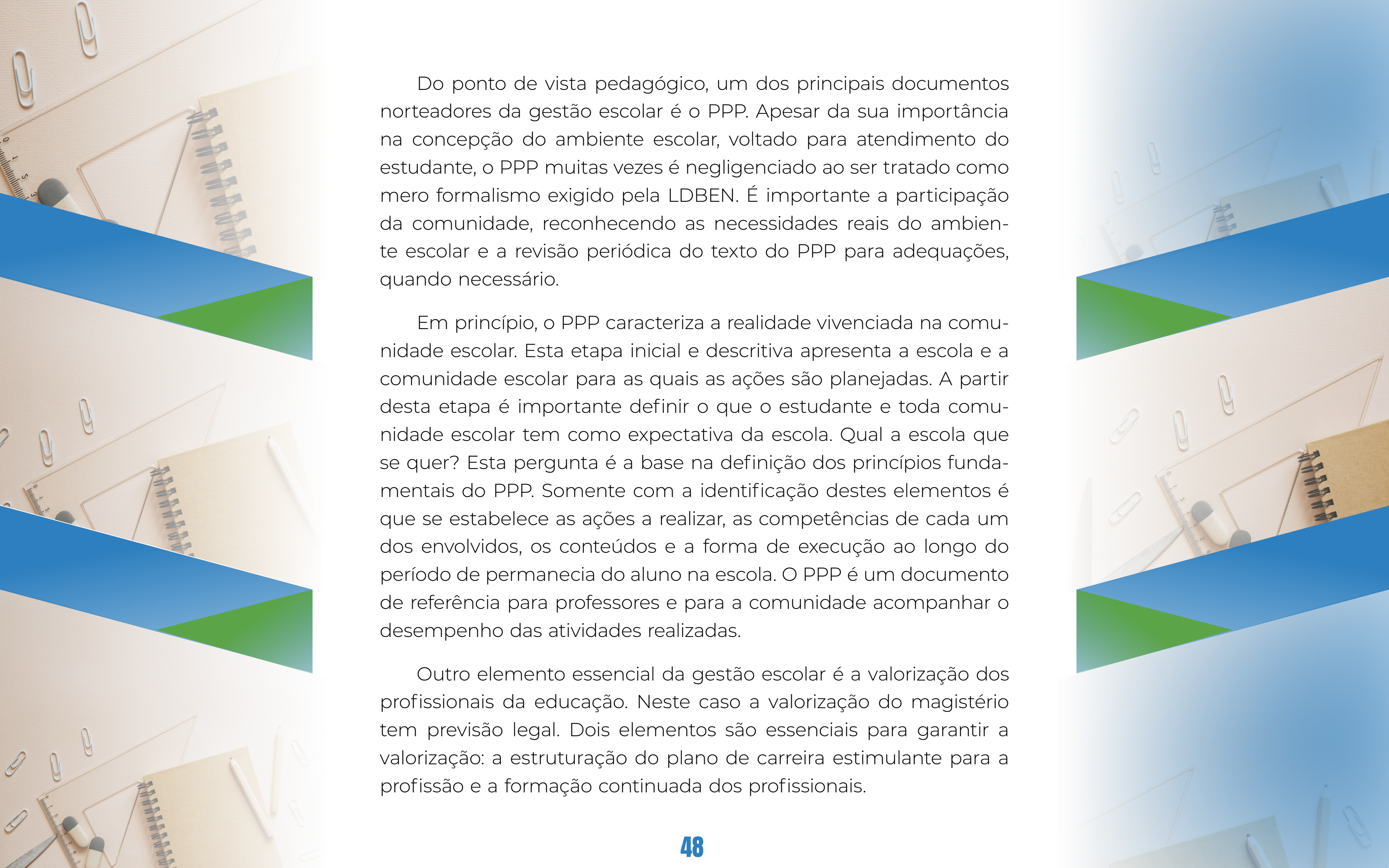
- Formação continuada dos atores envolvidos para que exerçam liderança, catalisando os esforços para as propostas educativas;
- Oferecer instrumentos para qualificar os processos e procedimentos de gestão com foco no desenvolvimento da qualidade do ensino;
- Ampliar o conhecimento e oferecer a possibilidade de aplicação de processos de trabalho com emprego de tecnologias como ferramenta para a gestão do cotidiano escolar.



A função do diretor nas escolas é a coordenação das atividades administrativas como, por exemplo, organização de horários, gestão do processo de distribuição de turmas, gestão do espaço escolar como a manutenção, reformas e ampliação do espaço para melhor atendimento dos alunos, controle de gastos para a correta gestão dos recursos financeiros sobre os quais a escola tem autonomia de gestão e, ainda, a gestão pedagógica de acompanhamento dos alunos, seu rendimento e resultados de desempenho, gestão das vagas disponíveis, manutenção dos registros dos alunos, entre outras funções.

Para alcançar a gestão democrática, os princípios fundamentais são a participação dos professores e funcionários e da comunidade na definição do projeto pedagógico, nas decisões pedagógicas e administrativas por meio do conselho escolar. O Conselho Escolar é o principal órgão de tomada de decisão em uma escola. É formado por representantes de todos os interessados como professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. Cada conselho escolar tem seu próprio regimento. As principais decisões estão na participação da elaboração do PPP da escola, nas decisões e acompanhamento das questões administrativas e pedagógicas sobre as quais a escola é autônoma, além de mobilizar a comunidade em ações em prol de benefícios para a escola.

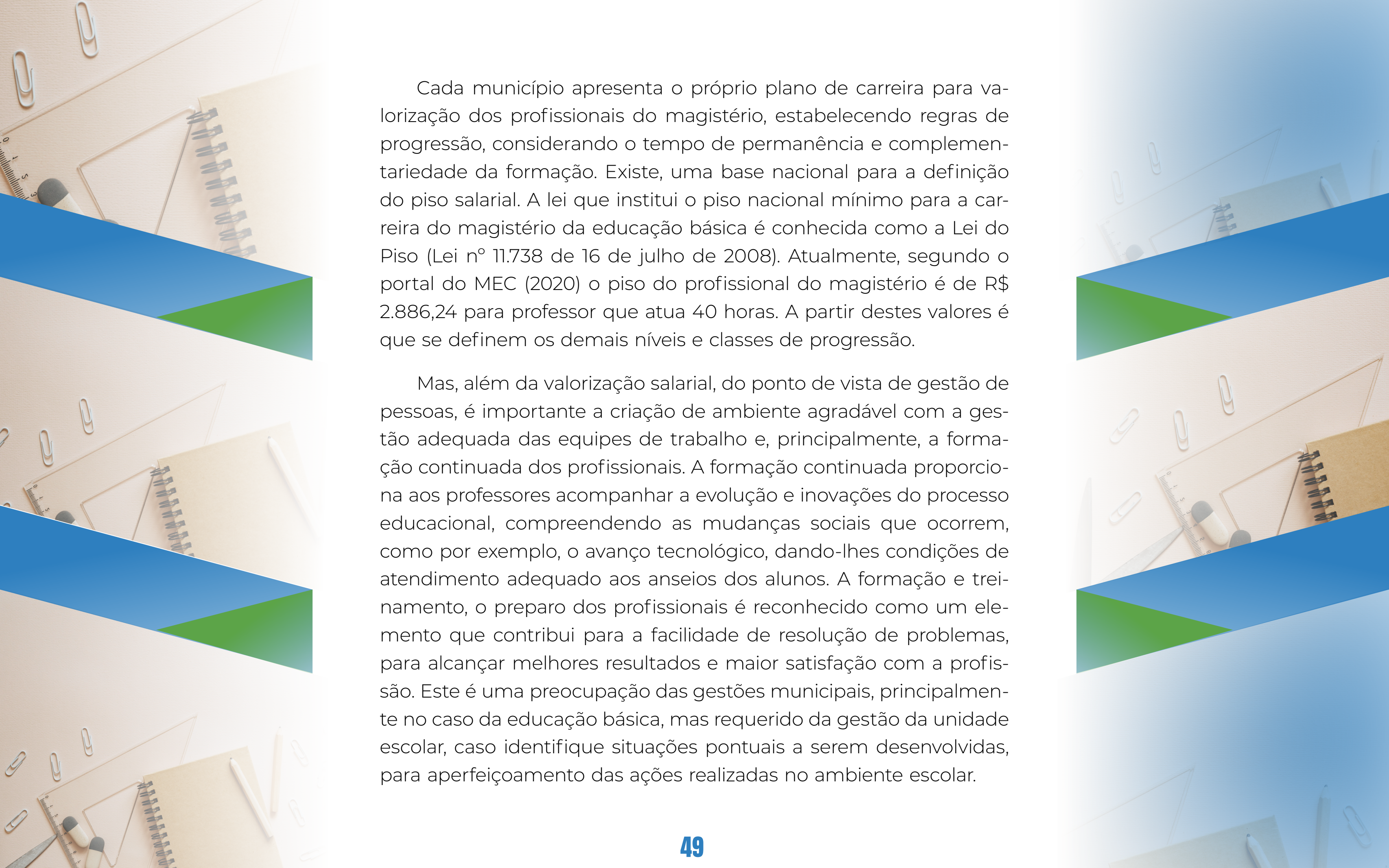
É importante acompanhar como é formulada a composição do conselho. A atuação dele, por exemplo, é uma exigência no uso de recursos financeiros como do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).



Do ponto de vista pedagógico, um dos principais documentos norteadores da gestão escolar é o PPP. Apesar da sua importância na concepção do ambiente escolar, voltado para atendimento do estudante, o PPP muitas vezes é negligenciado ao ser tratado como mero formalismo exigido pela LDBEN. É importante a participação da comunidade, reconhecendo as necessidades reais do ambiente escolar e a revisão periódica do texto do PPP para adequações, quando necessário.

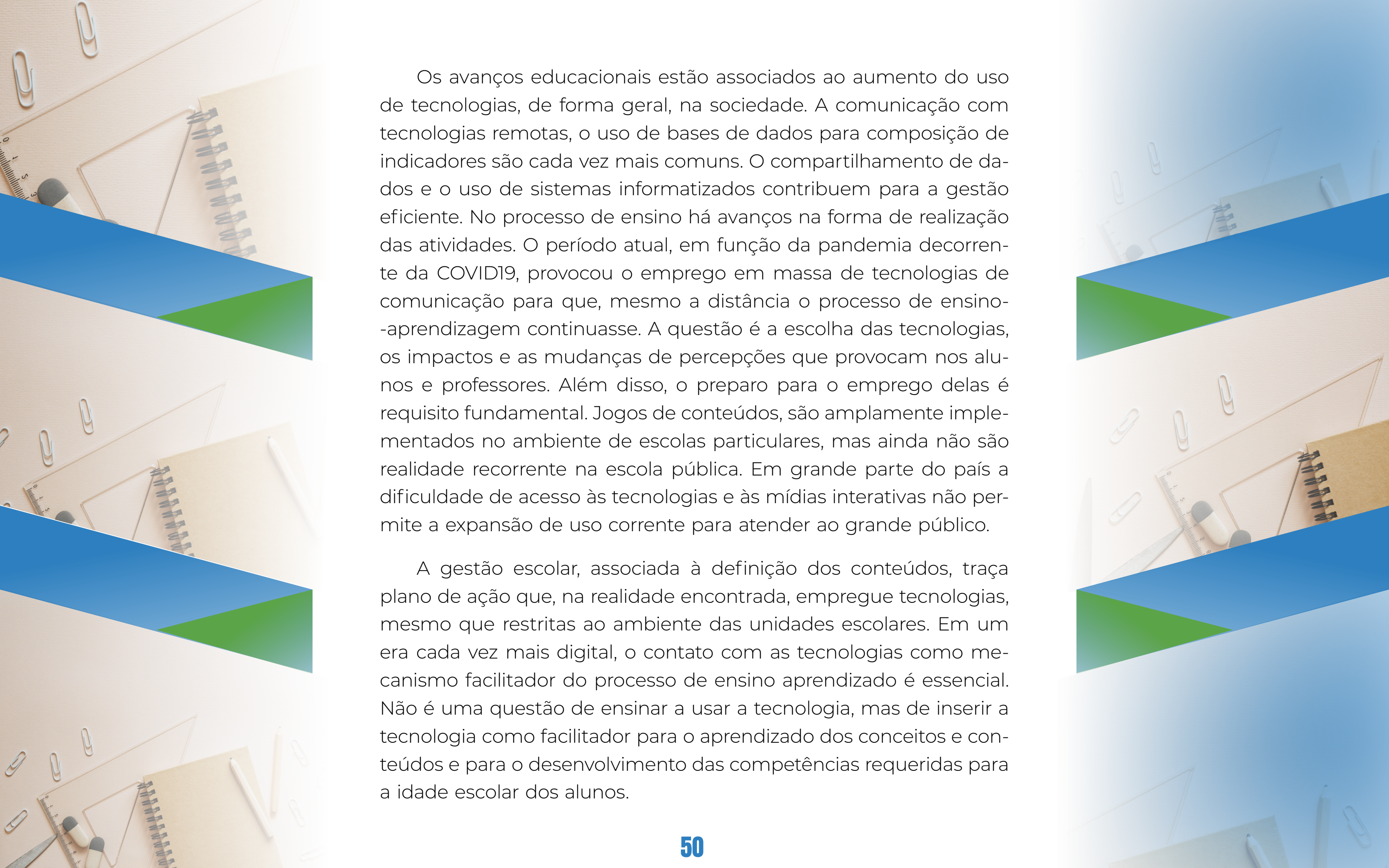
Em princípio, o PPP caracteriza a realidade vivenciada na comunidade escolar. Esta etapa inicial e descritiva apresenta a escola e a comunidade escolar para as quais as ações são planejadas. A partir desta etapa é importante definir o que o estudante e toda comunidade escolar tem como expectativa da escola. Qual a escola que se quer? Esta pergunta é a base na definição dos princípios fundamentais do PPP. Somente com a identificação destes elementos é que se estabelece as ações a realizar, as competências de cada um dos envolvidos, os conteúdos e a forma de execução ao longo do período de permanência do aluno na escola. O PPP é um documento de referência para professores e para a comunidade acompanhar o desempenho das atividades realizadas.

Outro elemento essencial da gestão escolar é a valorização dos profissionais da educação. Neste caso a valorização do magistério tem previsão legal. Dois elementos são essenciais para garantir a valorização: a estruturação do plano de carreira estimulante para a profissão e a formação continuada dos profissionais.



Cada município apresenta o próprio plano de carreira para valorização dos profissionais do magistério, estabelecendo regras de progressão, considerando o tempo de permanência e complementariedade da formação. Existe, uma base nacional para a definição do piso salarial. A lei que institui o piso nacional mínimo para a carreira do magistério da educação básica é conhecida como a Lei do Piso (Lei nº 11.738 de 16 de julho de 2008). Atualmente, segundo o portal do MEC (2020) o piso do profissional do magistério é de R\$ 2.886,24 para professor que atua 40 horas. A partir destes valores é que se definem os demais níveis e classes de progressão.

Mas, além da valorização salarial, do ponto de vista de gestão de pessoas, é importante a criação de ambiente agradável com a gestão adequada das equipes de trabalho e, principalmente, a formação continuada dos profissionais. A formação continuada proporciona aos professores acompanhar a evolução e inovações do processo educacional, compreendendo as mudanças sociais que ocorrem, como por exemplo, o avanço tecnológico, dando-lhes condições de atendimento adequado aos anseios dos alunos. A formação e treinamento, o preparo dos profissionais é reconhecido como um elemento que contribui para a facilidade de resolução de problemas, para alcançar melhores resultados e maior satisfação com a profissão. Este é uma preocupação das gestões municipais, principalmente no caso da educação básica, mas requerido da gestão da unidade escolar, caso identifique situações pontuais a serem desenvolvidas, para aperfeiçoamento das ações realizadas no ambiente escolar.



Os avanços educacionais estão associados ao aumento do uso de tecnologias, de forma geral, na sociedade. A comunicação com tecnologias remotas, o uso de bases de dados para composição de indicadores são cada vez mais comuns. O compartilhamento de dados e o uso de sistemas informatizados contribuem para a gestão eficiente. No processo de ensino há avanços na forma de realização das atividades. O período atual, em função da pandemia decorrente da COVID19, provocou o emprego em massa de tecnologias de comunicação para que, mesmo a distância o processo de ensino-aprendizagem continuasse. A questão é a escolha das tecnologias, os impactos e as mudanças de percepções que provocam nos alunos e professores. Além disso, o preparo para o emprego delas é requisito fundamental. Jogos de conteúdos, são amplamente implementados no ambiente de escolas particulares, mas ainda não são realidade recorrente na escola pública. Em grande parte do país a dificuldade de acesso às tecnologias e às mídias interativas não permite a expansão de uso corrente para atender ao grande público.

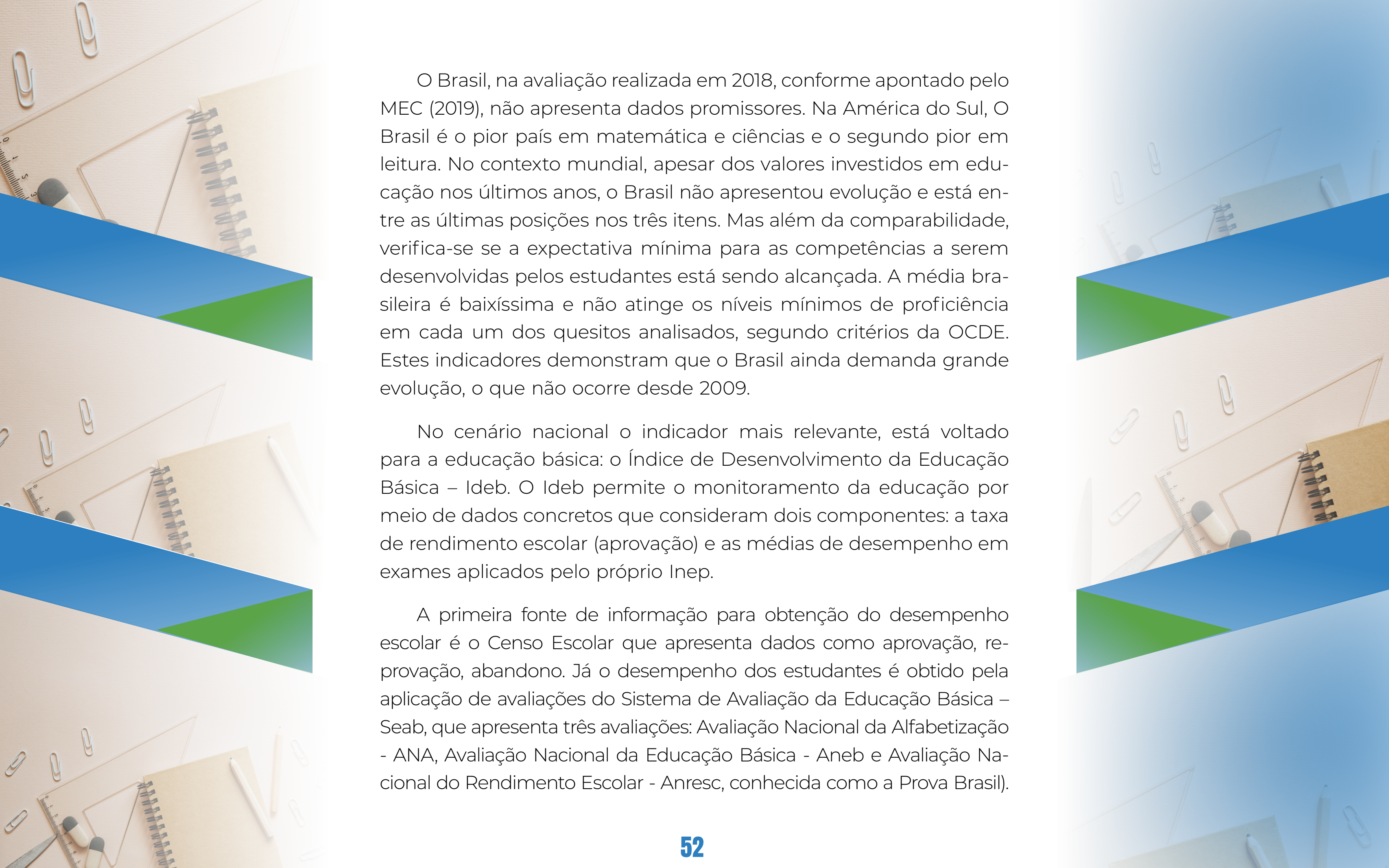
A gestão escolar, associada à definição dos conteúdos, traça plano de ação que, na realidade encontrada, empregue tecnologias, mesmo que restritas ao ambiente das unidades escolares. Em um era cada vez mais digital, o contato com as tecnologias como mecanismo facilitador do processo de ensino aprendido é essencial. Não é uma questão de ensinar a usar a tecnologia, mas de inserir a tecnologia como facilitador para o aprendizado dos conceitos e conteúdos e para o desenvolvimento das competências requeridas para a idade escolar dos alunos.

4. INDICADORES

Indicadores de desempenho são ferramenta de gestão que auxilia aos gestores a acompanhar o desempenho alcançado durante determinado período. Eles oferecem maiores condições de desenvolvimento de planejamento a partir da compreensão da realidade encontrada. Como explica Bravo (2011) a melhoria da qualidade do ensino, com foco no melhor desempenho escolar considera a análise de indicadores educacionais regularmente apresentados pelo MEC/SEB e Inep.

Para que os indicadores sejam eficientes, é necessário que considerem a relação direta com o objetivo da gestão, sejam objetivamente mensuráveis e baseados em dados reais disponíveis.

Na educação um dos indicadores mais conhecidos é o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa - tradução de *Programme for International Student Assessment*) formulado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que apresenta informações sobre estudantes na faixa etária dos 15 anos, permitindo a comparabilidade entre países. Assim, aprende-se com políticas e práticas de outros países para estabelecer as próprias. Este é aplicado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP a uma amostra das escolas brasileiras. Em 2018, foi aplicado a 10.691mil estudantes de 638 escolas. Em termos de gestão macro, possibilita a comparação da educação brasileira com demais países do mundo.



O Brasil, na avaliação realizada em 2018, conforme apontado pelo MEC (2019), não apresenta dados promissores. Na América do Sul, O Brasil é o pior país em matemática e ciências e o segundo pior em leitura. No contexto mundial, apesar dos valores investidos em educação nos últimos anos, o Brasil não apresentou evolução e está entre as últimas posições nos três itens. Mas além da comparabilidade, verifica-se se a expectativa mínima para as competências a serem desenvolvidas pelos estudantes está sendo alcançada. A média brasileira é baixíssima e não atinge os níveis mínimos de proficiência em cada um dos quesitos analisados, segundo critérios da OCDE. Estes indicadores demonstram que o Brasil ainda demanda grande evolução, o que não ocorre desde 2009.

No cenário nacional o indicador mais relevante, está voltado para a educação básica: o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb. O Ideb permite o monitoramento da educação por meio de dados concretos que consideram dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho em exames aplicados pelo próprio Inep.

A primeira fonte de informação para obtenção do desempenho escolar é o Censo Escolar que apresenta dados como aprovação, reprovação, abandono. Já o desempenho dos estudantes é obtido pela aplicação de avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica – Seab, que apresenta três avaliações: Avaliação Nacional da Alfabetização - ANA, Avaliação Nacional da Educação Básica - Aneb e Avaliação Nacional do Rendimento Escolar - Anresc, conhecida como a Prova Brasil).

A meta estabelecida a ser alcançada até 2022 é de 6,0 pontos em uma escala de 0,0 a 10,0. Esta média corresponde ao resultado a ser comparado com os sistemas educacionais dos países desenvolvidos. Os indicadores são acessados no Portal do INEP.

Portal Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

Ainda em relação aos indicadores o Exame Nacional do Ensino Médio – Enem é um exame, não obrigatório, aplicado a todos que já concluíram o ensino médio. É utilizado como critério de seleção para o ingresso em instituições de ensino superior públicas ou pela possibilidade de concessão de bolsas para ingresso em instituições privadas, considerando para a seleção dos contemplados o resultado do Enem.

A divulgação dos microdados de exames como do Enem permite compreender as diferenças das situações entre estados, municípios e unidades escolares. O ranqueamento de instituições de ensino não é considerado uma prática adequada para medir a eficiência do ensino desenvolvido por cada instituição, pois o simples ranqueamento pelo critério objetivo da prova de um exame como o Enem, não considera o contexto social no qual cada instituição de ensino está inserida, nem o contexto de origem dos alunos. Os alunos podem ter obtido um avanço expressivo em termos de educação, porém suas escolas não apresentam os melhores indicadores.

O MEC cita que entre os elementos que mais afetam a diferença de notas do Enem estão o contexto socioeconômico da origem dos alunos e a formação dos professores.

Esta é uma ressalva importante para compreender que, ao adotar a gestão com base em indicadores há que considerar a relevância e representatividade do indicador. Os dados apresentados por expressam apenas a característica mensurada. Contudo, para tomada de decisão, organização do planejamento e controle dos resultados é preciso ter acompanhamento mais abrangente de outros fatores envolvidos no processo educacional e considerar a evolução dos indicadores em tempo longo.

Ainda enquanto mecanismo de avaliação da educação, menciona-se o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – Enade. Está é uma avaliação destinada à educação superior do Brasil, que tem características de autonomia diferentes do ensino básico.

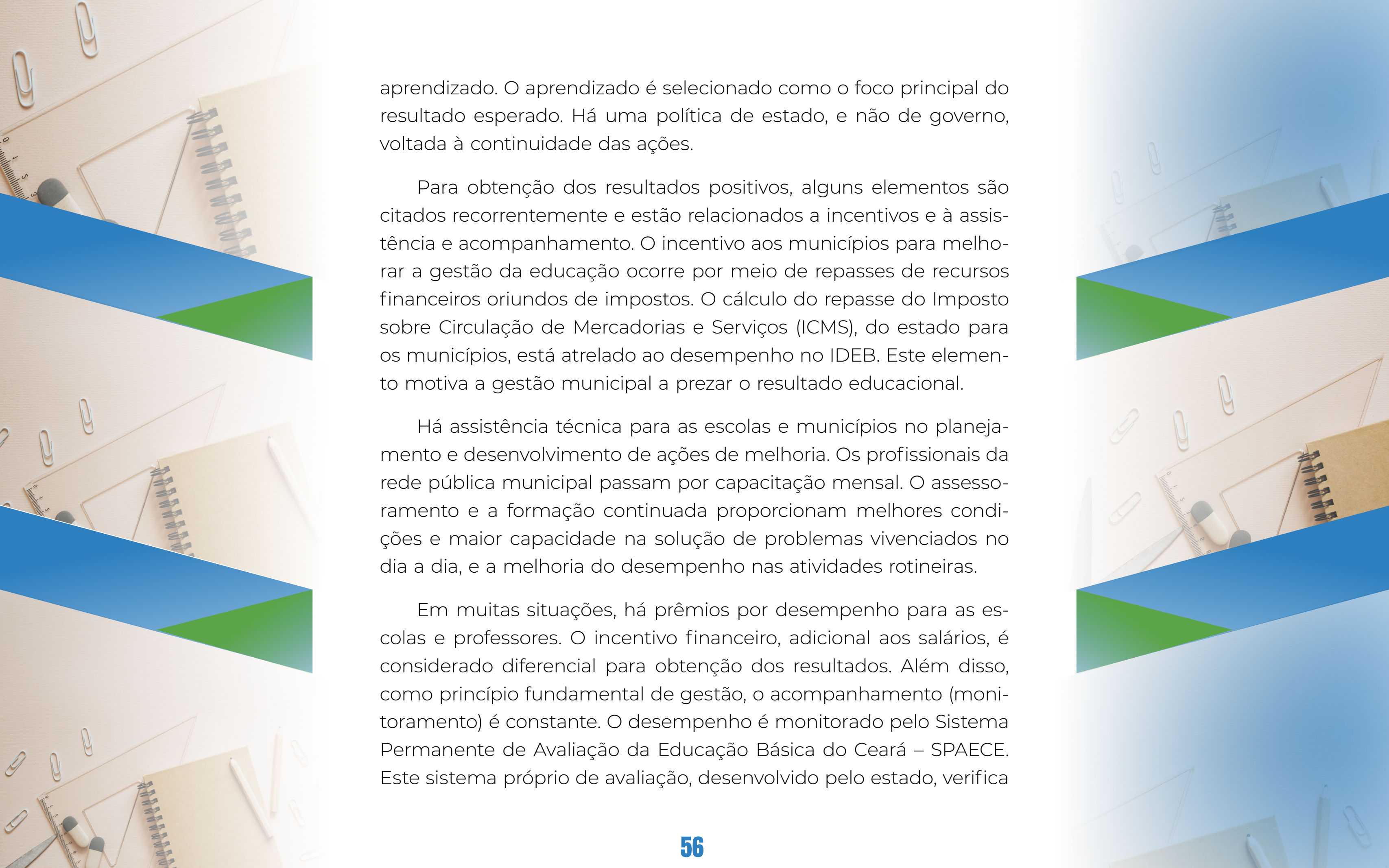
Apresentados os principais indicadores, a avaliação é um elemento central neste novo processo de gestão da educação, alinhado às características da Nova Gestão Pública - NGP. Oferece indicadores utilizados na elaboração de metas para a gestão da educação e empregados, por exemplo, para decisões de aplicação de recursos financeiros e estabelecimento de conteúdos. Neste sentido, é considerado um processo de gestão, destacada a importância dos indicadores como forma de diagnóstico e mensuração dos resultados alcançados. A partir deles se estabelece as metas que definem os rumos do planejamento do sistema de ensino.

5. EXEMPLO PRÁTICO

Na atual conjuntura, o estado do Ceará destaca-se como exemplo de gestão da educação, frequentemente citado em reportagens e nos relatórios que subsidiam a construção deste relato (Todos pela Educação, 2018; MEDEIROS, 2020; Seduc-CE, s/d, LIMA, 2017; CÂMARA, 2020; CEARÁ, 2020; BRUM, 2018). Na avaliação do IDEB dos 5 primeiros anos escolares o estado apresenta municípios e escolas que se destacam no cenário nacional com a obtenção do indicador mais alto. O que se ressalta nestes resultados não é a nota per se, mas a constância e o grande número de municípios e escolas que se posicionam entre as melhores do país na educação pública. A repetição dos resultados demonstra que estes não são obtidos ao acaso.

O estado, em 2005, apresentava o IDEB de 2,5, obtendo nota de 6,3 em 2019. Apresenta seis municípios entre os 10 melhores do país e nove entre as 10 melhores escolas, nessa avaliação. O quantitativo impressiona para os anos iniciais da educação básica. Apesar disso, na avaliação nos anos finais, mais precisamente no ensino médio, ainda não alcança as metas estabelecidas em nível nacional. A evolução é observada, mas não no mesmo ritmo.

Em relação aos anos iniciais, as explicações fundamentais para o desempenho estão associadas à mudança da forma abrangente nas definições da política pública educacional e de gestão da educação básica. O objetivo é claro: a política educacional cearense preza pelo

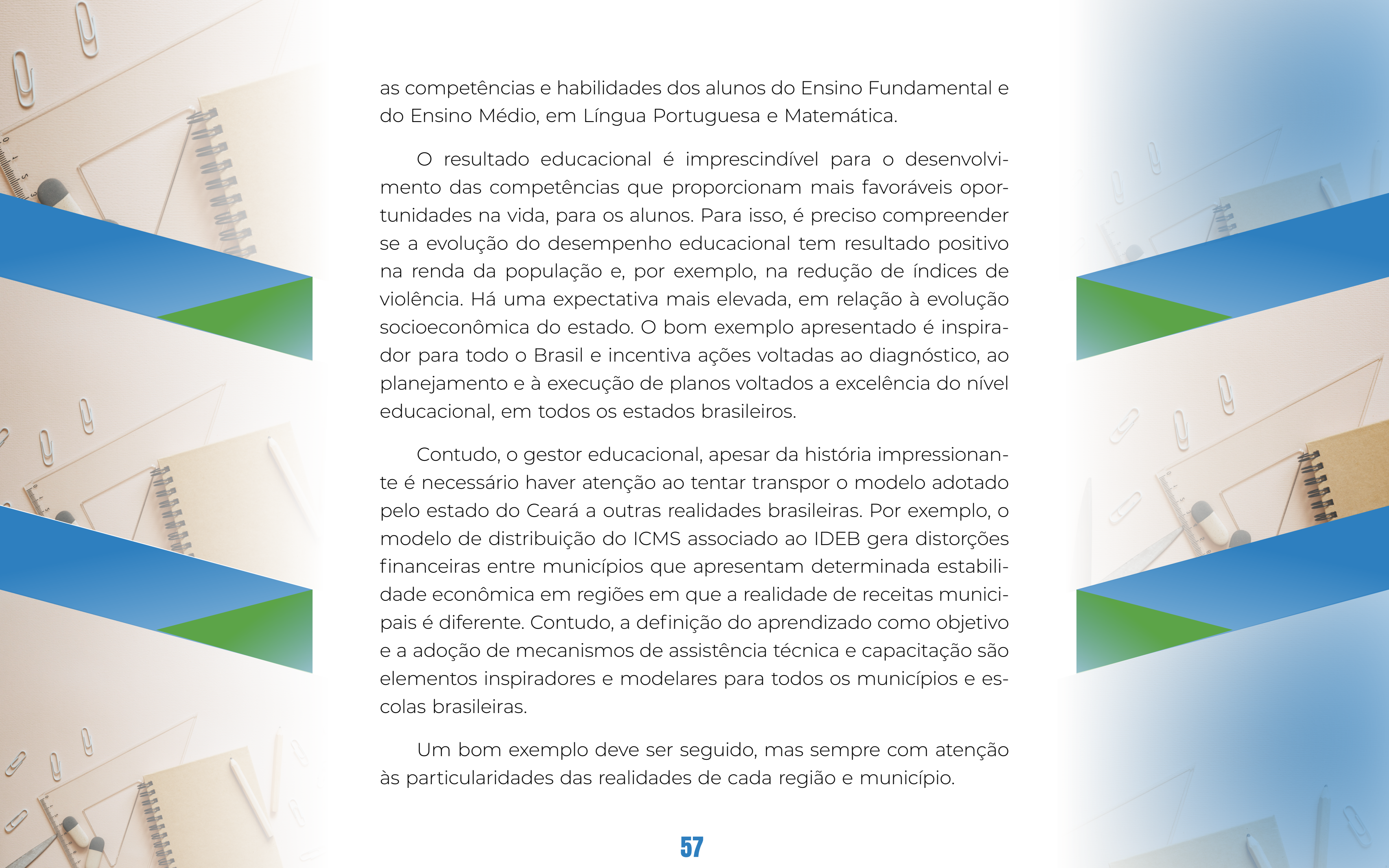


aprendizado. O aprendizado é selecionado como o foco principal do resultado esperado. Há uma política de estado, e não de governo, voltada à continuidade das ações.

Para obtenção dos resultados positivos, alguns elementos são citados recorrentemente e estão relacionados a incentivos e à assistência e acompanhamento. O incentivo aos municípios para melhorar a gestão da educação ocorre por meio de repasses de recursos financeiros oriundos de impostos. O cálculo do repasse do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), do estado para os municípios, está atrelado ao desempenho no IDEB. Este elemento motiva a gestão municipal a prezar o resultado educacional.

Há assistência técnica para as escolas e municípios no planejamento e desenvolvimento de ações de melhoria. Os profissionais da rede pública municipal passam por capacitação mensal. O assessoramento e a formação continuada proporcionam melhores condições e maior capacidade na solução de problemas vivenciados no dia a dia, e a melhoria do desempenho nas atividades rotineiras.

Em muitas situações, há prêmios por desempenho para as escolas e professores. O incentivo financeiro, adicional aos salários, é considerado diferencial para obtenção dos resultados. Além disso, como princípio fundamental de gestão, o acompanhamento (monitoramento) é constante. O desempenho é monitorado pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE. Este sistema próprio de avaliação, desenvolvido pelo estado, verifica



as competências e habilidades dos alunos do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, em Língua Portuguesa e Matemática.

O resultado educacional é imprescindível para o desenvolvimento das competências que proporcionam mais favoráveis oportunidades na vida, para os alunos. Para isso, é preciso compreender se a evolução do desempenho educacional tem resultado positivo na renda da população e, por exemplo, na redução de índices de violência. Há uma expectativa mais elevada, em relação à evolução socioeconômica do estado. O bom exemplo apresentado é inspirador para todo o Brasil e incentiva ações voltadas ao diagnóstico, ao planejamento e à execução de planos voltados a excelência do nível educacional, em todos os estados brasileiros.

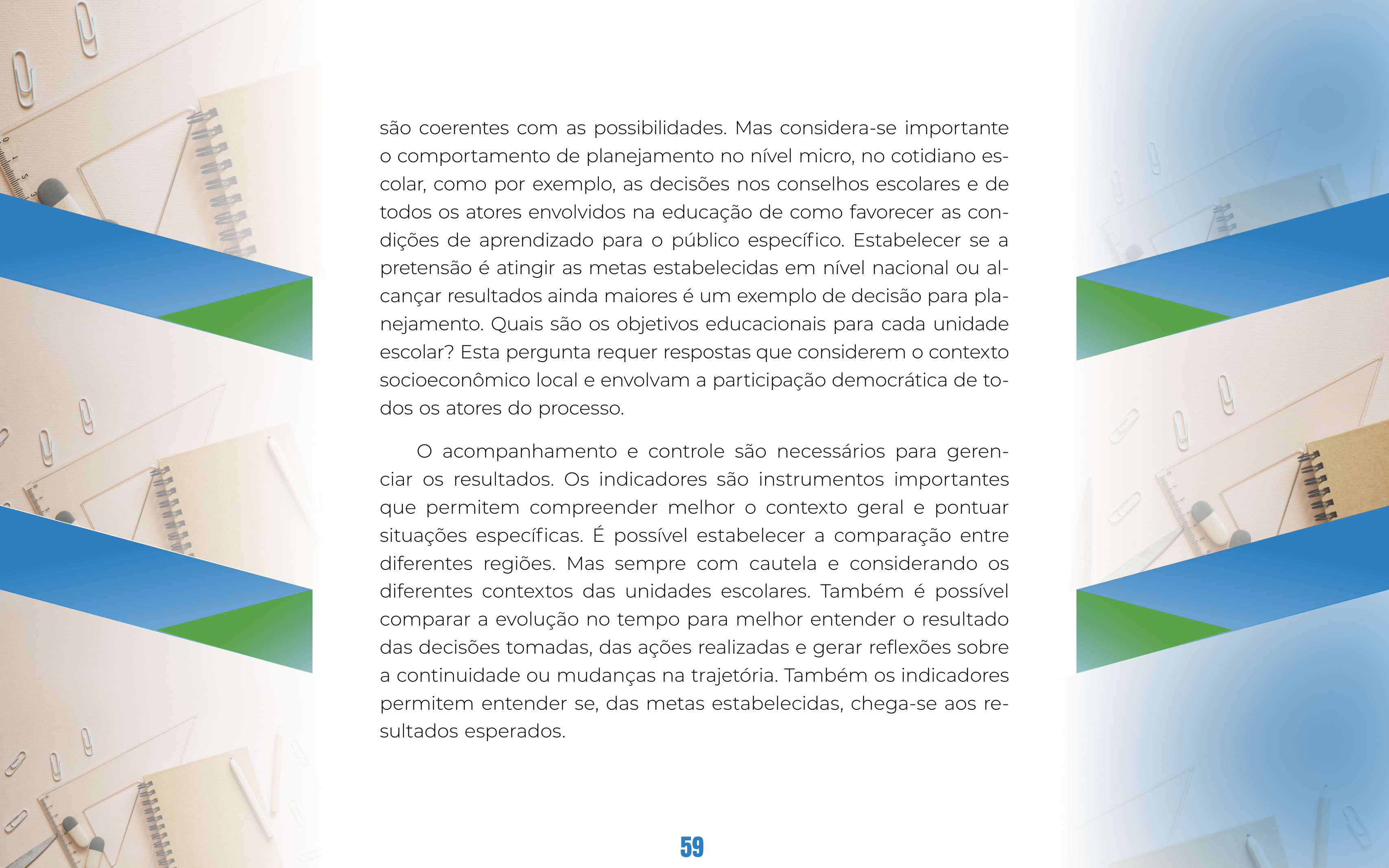
Contudo, o gestor educacional, apesar da história impressionante é necessário haver atenção ao tentar transpor o modelo adotado pelo estado do Ceará a outras realidades brasileiras. Por exemplo, o modelo de distribuição do ICMS associado ao IDEB gera distorções financeiras entre municípios que apresentam determinada estabilidade econômica em regiões em que a realidade de receitas municipais é diferente. Contudo, a definição do aprendizado como objetivo e a adoção de mecanismos de assistência técnica e capacitação são elementos inspiradores e modelares para todos os municípios e escolas brasileiras.

Um bom exemplo deve ser seguido, mas sempre com atenção às particularidades das realidades de cada região e município.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

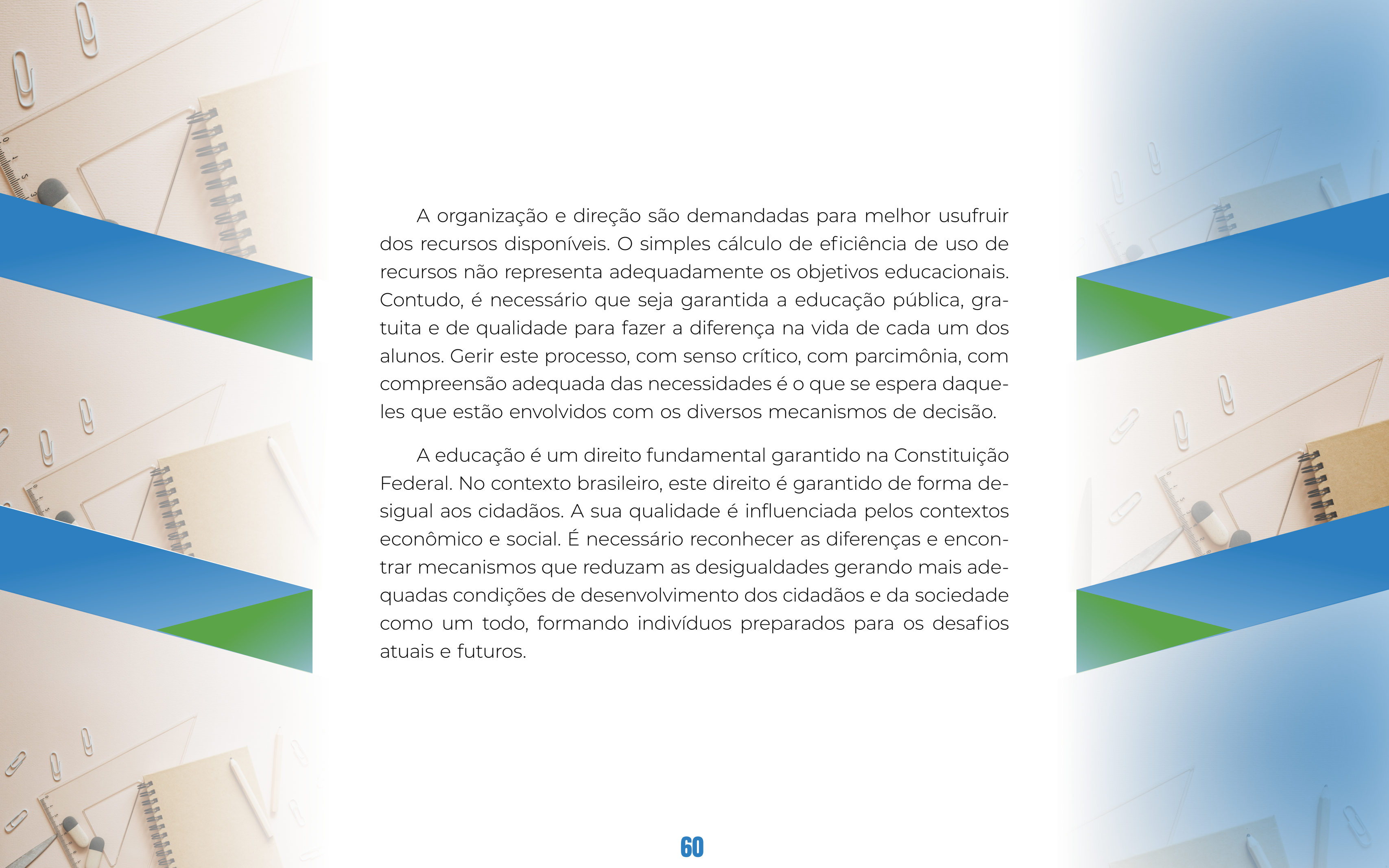
A evolução da gestão educacional alinha-se aos princípios da nova gestão pública, movimento que preza pela eficiência no uso dos recursos e considera indicadores e metas como forma de estabelecer o planejamento. A educação brasileira, principalmente na esfera pública, ainda carece de avanços para atender à formação dos alunos. É reconhecida, em muitas situações, como possibilidade de mudança social. Mas, diante de dificuldades apresentadas pelo contexto social e econômico dos alunos atendidos, tem inúmeros desafios relevantes para tornar-se catalizadora da mudança.

Refletindo sobre as possibilidades de gestão e considerando as quatro funções da administração (planejar, organizar, dirigir e controlar), há que refletir. O planejamento é essencial. É preciso ter clareza de objetivos. O contexto educacional brasileiro, apesar de englobar elementos que favorecem a gestão democrática, como por exemplo, a participação dos conselhos escolares, ainda demanda maior clareza dos objetivos da educação no nível mais próximo do aluno atendido. As políticas educacionais e o estabelecimento de planos e metas, como o PNE, definido por especialistas, são apresentados em contexto macro para serem implementados em contexto micro. Ressalva-se que em nenhum momento se questiona as metas estabelecidas, que, apresentam a necessidade de evolução geral e



são coerentes com as possibilidades. Mas considera-se importante o comportamento de planejamento no nível micro, no cotidiano escolar, como por exemplo, as decisões nos conselhos escolares e de todos os atores envolvidos na educação de como favorecer as condições de aprendizado para o público específico. Estabelecer se a pretensão é atingir as metas estabelecidas em nível nacional ou alcançar resultados ainda maiores é um exemplo de decisão para planejamento. Quais são os objetivos educacionais para cada unidade escolar? Esta pergunta requer respostas que considerem o contexto socioeconômico local e envolvam a participação democrática de todos os atores do processo.

O acompanhamento e controle são necessários para gerenciar os resultados. Os indicadores são instrumentos importantes que permitem compreender melhor o contexto geral e pontuar situações específicas. É possível estabelecer a comparação entre diferentes regiões. Mas sempre com cautela e considerando os diferentes contextos das unidades escolares. Também é possível comparar a evolução no tempo para melhor entender o resultado das decisões tomadas, das ações realizadas e gerar reflexões sobre a continuidade ou mudanças na trajetória. Também os indicadores permitem entender se, das metas estabelecidas, chega-se aos resultados esperados.

The page features a decorative background with a light beige surface, overlaid with a blue-to-green gradient. School supplies like a spiral notebook, ruler, and paper clips are visible. The text is centered in a clean, black font.

A organização e direção são demandadas para melhor usufruir dos recursos disponíveis. O simples cálculo de eficiência de uso de recursos não representa adequadamente os objetivos educacionais. Contudo, é necessário que seja garantida a educação pública, gratuita e de qualidade para fazer a diferença na vida de cada um dos alunos. Gerir este processo, com senso crítico, com parcimônia, com compreensão adequada das necessidades é o que se espera daqueles que estão envolvidos com os diversos mecanismos de decisão.

A educação é um direito fundamental garantido na Constituição Federal. No contexto brasileiro, este direito é garantido de forma desigual aos cidadãos. A sua qualidade é influenciada pelos contextos econômico e social. É necessário reconhecer as diferenças e encontrar mecanismos que reduzam as desigualdades gerando mais adequadas condições de desenvolvimento dos cidadãos e da sociedade como um todo, formando indivíduos preparados para os desafios atuais e futuros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Emmanuelle Arnaud; CABRAL NETO, Antonio. A coordenação federativa do MEC no âmbito do par: sinais de arranjos e regras de decisão para a gestão educacional. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 36, e217742, 2020. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982020000100220&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 jan. 2021. Epub 3 jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/0102-4698217742>.

Base Nacional Comum Curricular - BNCC: educação é a base. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518-versaofinal_site.pdf. Acesso em: 7 dez. 2020

BATISTA, NEUSA CHAVES. A gestão democrática da educação básica no âmbito do plano de ações articuladas municipal: tensões e tendências. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, e230008, 2018. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782018000100206&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. Epub 1 fev. 2018. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782018230008>.

BERNADO, Elisangela da Silva; CHRISTOVÃO, Ana Carolina. Tempo de escola e gestão democrática: o Programa Mais Educação e o IDEB em busca da qualidade da educação. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 41, n. 4, p. 1113-1140, dez. 2016. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362016000401113&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/2175-623660597>.

BRANCO, Emerson Pereira. **A implantação da BNCC no contexto das políticas neoliberais**. Shalimar Calegari Zanatta (orientadora). 136f. Dissertação (Mestrado em Ensino). Universidade Estadual do Paraná, Campus de Paranavaí, 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. **Lei nº 11.741**, de 16 de julho de 2008. Altera dispositivos da redação original da LDBEN, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11741.htm. Acesso em 02/01/2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em 02/01/2021.

BRASIL. **Lei nº 12.513**, de 26 de outubro de 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm. Acesso em 02/01/2021.

BRASIL. **Lei nº 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe, entre outros, sobre Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em 02/01/2021.

BRASIL. **Lei nº 12.816**, de 5 de junho de 2013. Altera dispositivos da Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011... Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12816.htm. Acesso em 03/01/2021.

BRASIL. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE, para o período de 2014 a 2024. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em 03/01/2021.

BRASIL. **Lei nº 13.249**, de 13 de janeiro de 2016. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2016 a 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13249.htm. Acesso em 02/01/20021.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em 02/01/2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 02/01/2021.

BRAVO, Ismael. Gestão Educacional no contexto municipal. Campinas: Alínea, 2011.

BRUM, M. Por que o Ceará têm as melhores escolas públicas do Brasil? **Gazeta do Povo**, jul./2018. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/educacao/por-que-o-ceara-tem-as-melhores-escolas-publicas-do-brasil-32nzb3njgh0o8kbg2p4wi223p/>. Acesso em: 3 dez. 2020.

CÂMARA, B. Ideb: Ceará tem o melhor desempenho do ensino fundamental do país; estado supera metas há 12 anos. **G1**, ago.2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/ce/ceara/noticia/2020/09/15/ideb-ceara-tem-o-melhor-desempenho-do-ensino-fundamental-do-pais-estado-supera-metas-ha-12-anos.ghtml>. Acesso em: 1 dez. 2020.

CARDOZO, Maria José Pires Barros; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. Gestão democrática na mesorregião Oeste Maranhense: enfoques e destaques nas leis dos Sistemas Municipais de Educação. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, e69405, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602020000100201&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 5 jan. 2021. Epub 6 mar. 2020. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.69405>.

CEARÁ. Escolas públicas e municípios cearenses lideram ranking do Ideb 2019. **Governo do Ceará**, set. 2020. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2020/09/16/escolas-publicas-e-municipios-cearenses-lideram-ranking-do-ideb-2019/>. Acesso em: 3 dez. 2020.

COUTINHO, Ângela Scalabrin; ALVES, Thiago. Desigualdade de acesso à Educação Infantil: uma análise da meta 1 do PNE na região metropolitana de Maringá. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 35, n. 75, p. 194-217, maio 2019. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602019000300194&lng=pt&nrm=iso. acessos em: 19 jan. 2021, Epub 29 jul. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.63738>.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 97, n. 247, p. 490-505, dez. 2016. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-66812016000300490&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 5 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/s2176-6681/286635951>.

FERNANDES, Fabiana Silva; CAMPOS, Maria Malta. Gestão da educação infantil: um balanço de literatura. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n. 1, p. 139-167, mar. 2015. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982015000100139&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698111747>.

FERREIRA, Eliza Bartolozzi. Gestão dos sistemas municipais de educação: planejamento e equilíbrio federativo em questão. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 88, p. 545-566, set. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362015000300545&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362015000300001>.

FLACH, Simone de Fátima. A gestão democrática nos sistemas municipais de ensino do Paraná: uma análise a partir dos Conselhos Municipais de Educação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 106, p. 221-240, mar. 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362020000100221&lng=pt&nrm=iso. acessos em 5 jan. 2021. Epub 25 fev.2019. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362019002701338>.

FRADE, ISABEL CRISTINA ALVES DA SILVA. Palavra aberta - BNCC e a alfabetização em duas versões: concepções e desafios. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 36, e220676, 2020. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982020000100709&lng=pt&nrm=iso. acessos em: 20 jan. 2021. Epub 31 jan. 2020. <https://doi.org/10.1590/0102-4698220676>.

FREITAS, Gisele Marcia de Oliveira et al. A prática da gestão da educação de jovens e adultos no Serviço Social da Indústria no Estado da Bahia. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 34, e185697, 2018. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982018000100143&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 5 jan. 2021. Epub 4 jun.2018. <https://doi.org/10.1590/0102-4698185697>.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/>. Acesso em: 7 dez. 2020.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE. História. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 7 dez. 2020.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE. Sobre o Fundeb. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/financiamento/fundeb/sobre-o-plano-ou-programa/sobre-o-fundeb>. Acesso em: 7 dez. 2020.

<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/indicador>. Acesso em: 7 dez. 2020.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa)**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/pisa>. Acesso em: 7 dez. 2020.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb)**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb>. Acesso em: 7 dez. 2020.

KRAMER, Sonia; TOLEDO, Leonor Pio Borges de; BARROS, Camila. Gestão da educação infantil nas políticas municipais. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 56, p. 11-36, mar. 2014. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782014000100002&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 19 jan. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782014000100002>.

LIMA, P. Ceará é o líder do Nordeste na Educação Básica e o 5º no Brasil. **Diário do Norte**, nov. 2017. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/metro/ceara-e-o-lider-do-nordeste-na-educacao-basica-e-o-5-no-pais-1.1855517>. Acesso em: 2 dez. 2020.

MACHADO, Cristiane; GANZELI, Pedro. Gestão educacional e materialização do direito à educação: avanços e entraves. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 49-63, abr. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602018000200049&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57215>.

MARQUES, Luciana Rosa. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, e69772, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602020000100206&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 5 jan. 2021. Epub 6 mar. 2020. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.69772>.

MEDEIROS, K. Ceará desafia a lógica: apesar do baixo desempenho socioeconômico, Estado encontrou modelo para desenvolver educação e liderar ranking. **Portal Uol**, dez, 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/reportagens-especiais/educacao-aprendizados-com-o-ceara/#page2>. Acesso em: 2 dez. 2020.

Ministério da Educação – MEC. **Fundeb**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/fundeb-sp-1090794249>. Acesso em: 7 dez. 2020.

Ministério da Educação - MEC. **Pisa 2018 revela baixo desempenho escolar em Leitura, Matemática e Ciências no Brasil**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article/211-noticias/218175739/83191-pisa-2018-revela-baixo-desempenho-escolar-em-leitura-matematica-e-ciencias-no-brasil?Itemid=164>. Acesso em: 3 jan. 2021.

NARDI, Elton Luiz. Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizados em bases normativas de sistemas municipais de ensino. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 123-136, abr. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602018000200123&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 5 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57218>.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, Sept. 2018. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742018000300876&lng=en&nrm=iso. Access on: 1 feb. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/198053145341>.

PALMEN, Sueli Helena de Camargo. **O trabalho do gestor na educação infantil**: concepções, cenários e práticas. Newton Antonio Paciulli Bryan (orientador). 288f. Tese (doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1301-1320, out. 2018. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362018000401301&lng=pt&nrm=iso. acessos em 05 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/2175-623684867>.

SAVIANI, Dermeval. Desafios da construção de um sistema nacional articulado de educação. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 213-232, oct. 2008. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462008000200002&lng=en&nrm=iso. access on: 20 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462008000200002>.

SAVIANI, Dermeval. Desafios da construção de um sistema nacional articulado de educação. **Ciclo de debates: a articulação entre a educação básica e a educação profissional** – contribuições para a I Conferência Nacional de Educação Básica, realizado na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Fiocruz, Rio de Janeiro, em 5 de março de 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tes/v6n2/02.pdf>. Acesso em: nov. 2020.

SAVIANI, Dermeval. O vigésimo ano da LDBEN: As 39 leis que a modificaram. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 10, n. 19, p. 379-392, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://www.esforce.org.br/>. Acesso em: out. 2020.

SEDUC-CE – Secretaria de Educação do Estado do Ceará. **Spaece**: Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica. Disponível em: <https://www.seduc.ce.gov.br/spaece/#:~:text=O%20Governo%20do%20Estado%20do,Educa%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica%20do%20Cear%C3%A1%20E2%80%93%20SPAECE.&text=As%20informa%C3%A7%C3%B5es%20coletadas%20a%20cada,evolu%C3%A7%C3%A3o%20do%20desempenho%20dos%20alunos>. Acesso em: 2dez.2020.

SILVA, Luís Gustavo A.; FERREIRA, Suely. Plano de Desenvolvimento da Educação e Plano de Ações Articuladas: interferências e contradições do Plano de Ações Articuladas na gestão dos sistemas municipais de ensino em Goiás. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 100, p. 1108-1127, jul. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362018000301108&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362018002601200>.

SOUSA, Ivonete Ferreira de; GUIMARAES-IOSIF, Ranilce; ZARDO, Sinara Pollom. As redes da Educação Integral no Distrito Federal sob o prisma da Gestão Escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 99, p. 397-417, jun. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362018000200397&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. Epub 3 maio 2018. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362018002601432>.

SOUSA, Sandra Zákia; PIMENTA, Cláudia Oliveira. Avaliação e gestão da educação infantil em municípios brasileiros. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1277-1300, out. 2018. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362018000401277&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/2175-623684865>.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A pesquisa em política e gestão da educação no Brasil (1998-2015): atualizando o estado do conhecimento. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 40, e0207654, 2019. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302019000100500&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 05 jan. 2021. Epub 9 dez. 2019. <https://doi.org/10.1590/es0101-73302019207654>.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; PIRES, Pierre André Garcia. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 65-87, abr. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602018000200065&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57216>.

SOUZA, Donaldo Bello de; ALCANTARA, Alzira Batalha. (Des)vinculações de Planos Municipais de Educação metropolitanos com outros instrumentos de gestão local da educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 711-726, set. 2017. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022017000300711&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 5 jan. 2021. Epub 17 maio 2016. <https://doi.org/10.1590/s1517-9702201604144540>.

SOUZA, Donaldo Bello de; MENEZES, Janaína Specht da Silva. Planos estaduais de educação: desafios às vinculações com outros instrumentos de gestão local da educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 71, e227152, 2017. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782017000400207&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 5 jan. 2021. Epub 9 out. 2017. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782017227152>.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **IDEB 2017**: O que podemos aprender, mesmo (quase) sem novidades. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/ideb-2017-o-que-podemos-aprender-mesmo-quase-sem-novidades/>. Acesso em: 3 dez. 2020.

Todos pela Educação. **O que é e como funciona o Fundeb?** Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/perguntas-e-respostas-o-que-e-e-como-funciona-o-fundeb/>. Acesso em: 7 dez. 2020.

VERSIANI, Ângela França; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro; PEREIRA, Antônio Carlos. Contribuições da teoria institucional para a análise da gestão de escolas: um estudo de caso de escola pública brasileira bem-sucedida nos Índices de Desempenho da Educação Básica. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 193-224, abr. 2016. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000100193&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0312015.57041>.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ
UNICENTRO**

**NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB**

Prof. Dr. Marcos de Castro
Coordenador Geral Curso

Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida Crissi Knuppel
Coordenadora Geral NEAD / Coordenadora Administrativa do Curso

Prof.^a Ms.^a Marta Clediane Rodrigues Anciutti
Coordenadora de Programas e Projetos / Coordenadora Pedagógica

Maicon Ferreira de Souza
Apoio Pedagógico

Ruth Rieth Leonhardt
Revisora

Murilo Holubovski
Designer Gráfico

Olia danilevich/Pexels
Foto

Mar/2021