



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

**JORNADA DE GESTÃO ESCOLAR**  
**Relatório Final**

## **APRESENTAÇÃO**

Este documento visa apresentar os processos, resultados e lições aprendidas após a realização da versão piloto da **Jornada de Gestão Escolar**, realizada no período de 18/10 a 02/12/2011 em 18 unidades federativas.

A Jornada de Gestão Escolar tem como principal objetivo fortalecer institucionalmente as equipes técnicas das Secretarias de Educação acerca do ciclo de gestão de programas e projetos. Para o MEC, outro foco importante é o aprimoramento do PDE Escola enquanto política pública nacional e a sua consolidação como instrumento de apoio à gestão escolar, superando a visão de “programa de repasse de recursos”.

Como resultado dos trabalhos realizados, relatamos, neste documento, os passos, procedimentos e estratégias utilizadas para o desenvolvimento das atividades, assim como os resultados alcançados nas Jornadas, os desafios enfrentados e encaminhamentos para as próximas versões.

## **1. CONTEXTUALIZAÇÃO**

### **1.1 Entendendo a Jornada de Gestão Escolar**

A “Jornada de Gestão Escolar” consiste na realização de oficinas de trabalho junto aos técnicos das secretarias de educação que compõem os chamados “Comitês de Análise e Aprovação” do PDE Escola, visando fortalecer institucionalmente essas equipes. Nessas oficinas são retomados conceitos e indicadores do ciclo de gestão de projetos e programas e analisados coletivamente os pontos críticos para a implementação do planejamento.

A proposta da Jornada surgiu a partir de cinco situações convergentes:

i) resultados da avaliação do programa, realizada em 2010 junto a uma amostra de 896 escolas. As respostas coletadas evidenciaram que, apesar de 96% dos diretores afirmarem que sabiam o que era o IDEB, apenas 33,6% sabiam qual era o IDEB da sua escola (os demais não sabiam ou responderam errado). Constatou-se também que 86,7% consideravam que o PDE Escola tinha promovido mudanças concretas na escola, mas apenas 4% entendiam-no como uma metodologia de planejamento da gestão escolar. E quando questionados sobre como a Secretaria vinha atuando em relação ao programa, apenas 6,9% responderam que ela monitorava e/ou orientava regularmente a escola;



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

ii) dificuldades encontradas pelas escolas na elaboração e execução de seus planos, incorrendo em erros primários que poderiam ser facilmente dirimidos pelas próprias secretarias, a exemplo de: incongruência do diagnóstico com os planos de ação; objetivos ambíguos ou genéricos; metas inconsistentes; categorias de despesa invertidas, entre outros problemas;

iii) solicitações sistemáticas, por parte das secretarias de educação, de que os seus técnicos fossem capacitados antes da execução dos programas federais, face à dificuldade de acesso às informações relevantes, tais como procedimentos prévios para a transferência dos recursos, prestação de contas etc;

iv) decisão, por parte da alta administração do MEC, de dar continuidade ao processo de fortalecimento da gestão escolar inaugurado pelo PDE Escola, junto às escolas com baixos IDEBs, provendo assistência técnica (e financeira, se necessário) às escolas priorizadas nos anos anteriores;

v) perspectiva de universalização da metodologia do PDE Escola a partir de 2012, por meio do PDE Interativo, o que exigiria conhecimento mais aprofundado de todas as secretarias e escolas, não apenas as que foram priorizadas pelo programa.

Face a este contexto, a equipe responsável pelo PDE Escola no Ministério da Educação propôs a realização da Jornada de Gestão Escolar, cujo formato busca superar os modelos passivos em que os participantes recebem as informações sem compromisso com a sua multiplicação e, principalmente, em que os beneficiários finais nem sempre são alcançados. Dado o caráter inovador da proposta, esta primeira versão caracteriza-se mais como um projeto piloto do que como uma política pública madura.

## **1.2 Objetivos da Jornada**

Para o MEC, o principal objetivo da Jornada de Gestão Escolar é consolidar o PDE Escola como um programa de apoio à gestão escolar, superando a sua visão de mero repassador de recursos.

Os objetivos específicos da Jornada são:

- i. Disseminar junto às escolas e secretarias a importância do planejamento escolar;
- ii. Disseminar a importância, bem como as ideias e conceitos do "ciclo de gestão", aperfeiçoando as etapas de execução/monitoramento, de avaliação, bem como de retroalimentação do planejamento;



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

- iii. Contribuir para o fortalecimento institucional das secretarias estaduais e municipais, elevando o nível de compreensão e comprometimento destas em relação ao programa;
- iv. Estimular as secretarias estaduais e municipais a utilizarem as informações do PDE Escola no processo de gestão de suas redes;
- v. Identificar e reconhecer formalmente as escolas, municípios e estados mais engajados na execução do PDE Escola.

### **1.3 Estrutura da Jornada**

A metodologia da Jornada está baseada nas seguintes iniciativas:

- i) Realização de três oficinas de trabalho, cada uma abordando uma etapa do ciclo de gestão (Planejar; Executar/Monitorar; Avaliar), com duração de dois dias. O intervalo inicialmente sugerido entre cada oficina é de duas a três semanas, sendo que esta versão piloto estava prevista para acontecer entre 10/10/2011 e 10/12/2011.
- ii) Em cada estado, definição de duas cidades-polo para realização das oficinas, para onde se deslocariam os técnicos de até 20 municípios do entorno. Nesta configuração, estimou-se alcançar cerca de 1.300 dos 4.461 municípios que possuíam pelo menos uma escola priorizada pelo PDE Escola em 2009 e 2010.
- iii) Contratação de consultores (1 para cada dois estados) para consolidar o modelo com o MEC e aplicar experimentalmente a metodologia junto aos técnicos das secretarias. Esses técnicos municipais/ estaduais atuariam como multiplicadores das oficinas junto às escolas.
- iv) Entre as oficinas, os participantes devem realizar algumas atividades: a) responder a uma avaliação individual sobre a oficina, disponível no site do PDE Escola e; b) replicar cada oficina junto às escolas. Estas, por sua vez, devem concluir uma tarefa no SIMEC até o início da oficina seguinte.
- v) Para reforçar o caráter interdependente das oficinas e estimular a conclusão da Jornada de Gestão Escolar, propôs-se o uso de material instrucional, distribuído pelos consultores aos técnicos e por estes às escolas que cumprissem as atividades obrigatórias. O conceito por trás do material instrucional é a ideia de "certificação" ou de reconhecimento às escolas que realizarem as tarefas propostas e que, portanto, concluíram a formação sobre o "ciclo de gestão".



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

vi) Sobre este material instrucional, a metodologia previa a entrega de um painel com campos abertos que seriam preenchidos à medida que as escolas realizassem cada atividade, e sua efetividade seria acompanhada pelo MEC via SIMEC. Os campos abertos seriam preenchidos com “selos”, um para cada oficina, permitindo à escola construir o seu “certificado” de formação, conforme ilustração a seguir.

Jornada de Gestão – Construção do Painel/ Selos por Oficina			
Oficina 1 – Entrega do Painel	Oficina 2 – Entrega do Selo 1	Oficina 3 – Entrega do Selo 2	Tarefas concluídas MEC envia Selo 3

vii) O objetivo deste formato é que, a cada atividade concluída, a escola anexe o selo correspondente ao painel, servindo não só como mecanismo de transparência ao cumprimento das tarefas mas, sobretudo, como forma de estímulo para envolver a comunidade escolar. O último selo é enviado pelo MEC, por correio, a partir da verificação do cumprimento de todas as etapas. Prevê-se também a emissão de certificados de participação para os técnicos que comparecessem às 3 oficinas.

viii) Como esta primeira Jornada seria realizada em polos metropolitanos e regionais, estimou-se alcançar 40% das escolas priorizadas pelo PDE Escola entre 2008 e 2010, o que representava cerca de 12 mil unidades escolares. As próximas jornadas, a serem realizadas em 2012, contemplariam os demais municípios e escolas no programa.

#### 1.4 Impactos esperados

Ao final das Jornadas, esperava-se que:

**As escolas**, com o auxílio das suas Secretarias de Educação e do MEC:

a) Percebessem o PDE Escola como uma ferramenta de gestão (não de repasse de recursos) útil ao seu processo de desenvolvimento e que



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

utilizassem o plano como documento orientador de suas atividades de gestão;

b) Assimilassem a importância e o potencial transformador do ciclo de gestão;

c) Assimilassem a importância e os benefícios de uma gestão participativa, que envolva tanto os membros da escola quanto os membros da comunidade;

d) Fossem capazes de pensar e implementar, em parceria com as Secretarias de Educação e com o MEC, soluções para os problemas de execução encontrados no monitoramento e na avaliação;

e) Fossem capazes de avaliar contínua e permanentemente a situação de seu processo ensino/aprendizagem; os objetivos e os desafios a enfrentar; os acertos e erros de seu planejamento e da execução de seu plano;

f) Fossem capazes de fazer uso das informações levantadas no monitoramento e na avaliação para corrigir os rumos de um plano, bem como para retroalimentar o planejamento do ciclo de gestão seguinte.

**As secretarias:**

a) Assimilassem a importância e o potencial transformador do ciclo de gestão;

b) Percebessem o PDE Escola como uma ferramenta de gestão (não de repasse de recursos) útil ao processo de desenvolvimento de sua rede;

c) Passassem a utilizar as informações geradas no PDE Escola para gerir sua rede;

d) Apoiassem e orientassem as escolas em todas as fases do ciclo de gestão do programa.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

O processo de desenvolvimento da Jornada de Gestão Escolar foi composto pelas seguintes atividades: (i) definição dos conteúdos abordados nas oficinas; (ii) articulação com os coordenadores estaduais do PDE Escola para definição do calendário e da logística das oficinas; (iii) seleção dos consultores; (iv) reuniões preparatórias com os consultores e definição das estratégias de trabalho; e (v) ida dos consultores a campo. Cada atividade será melhor descrita a seguir.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

## 2.1 Definição dos conteúdos abordados nas oficinas

A organização dos conteúdos de cada oficina foi feita com base na definição de temas, tópicos e expectativas de aprendizagem, conforme quadros demonstrativos abaixo:

<b>TABELA 1 – CONTEÚDOS DIDÁTICOS OFICINA 1</b>		
<b>TEMAS</b>	<b>TÓPICOS</b>	<b>EXPECTATIVAS DE APRENDIZAGEM</b>
<b>O CICLO DE GESTÃO NO CONTEXTO ESCOLAR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A teoria do ciclo de gestão e as etapas de planejamento, execução/monitoramento e avaliação.</li><li>- O ciclo aplicado à gestão escolar – possibilidades e limites.</li><li>- Avaliação de aprendizado x avaliação de gestão.</li><li>- As relações entre Escola e Secretaria Municipal/Estadual na gestão escolar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clareza sobre as principais características e importância de cada fase do ciclo de gestão.</li><li>- Consciência das inter-relações entre as etapas do ciclo de gestão e da importância de implementá-lo continuamente.</li></ul>
<b>O PDE ESCOLA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E SUA INTERAÇÃO COM O PLANO POLÍTICO-PEDAGÓGICO (PPP)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- O PDE Escola como metodologia de gestão.</li><li>- As ferramentas de gestão do PDE Escola.</li><li>- PDE Escola x PPP – sobreposição, antagonismo ou complementaridade?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consciência da necessidade de monitorar a implementação dos planos de ação como forma de antever e solucionar problemas.</li><li>- Conhecimento da ferramenta de monitoramento do SIMEC.</li></ul>
<b>A ETAPA DE EXECUÇÃO/MONITORAMENTO DO PDE ESCOLA À LUZ DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A execução/monitoramento do PDE Escola – possibilidades, limites e desafios para sua realização de forma democrática.</li><li>- O passo a passo da execução física e financeira – principais desafios.</li><li>- O monitoramento do PDE Escola – O SIMEC como ferramenta e o uso da informação pela escola e pela secretaria estadual/municipal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidade de identificar e solucionar problemas de execução com base em “roteiro de execução”.</li></ul>



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

**TABELA 2 – CONTEÚDOS DIDÁTICOS OFICINA 2**

<b>TEMAS</b>	<b>TÓPICOS</b>	<b>EXPECTATIVAS DE APRENDIZAGEM</b>
<b>O QUE É AVALIAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avaliação formal x avaliação informal.</li><li>- O conceito de avaliação formal.</li><li>- A avaliação e o ciclo de gestão.</li><li>- O olhar do monitoramento e sua diferença em relação à avaliação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidade de definir a avaliação e caracterizá-la em seus elementos principais.</li><li>- Entendimento da avaliação no contexto do ciclo de gestão: sua relação com outras etapas, seu caráter permanente e contínuo (a despeito da representação da sequência do ciclo).</li><li>- Clareza sobre a diferença em relação ao monitoramento.</li></ul>
<b>A AVALIAÇÃO NO PDE ESCOLA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A avaliação no PDE Escola a partir dos elementos: objeto (o que?), objetivos (por quê?) e critérios.</li><li>- As perguntas da avaliação (base nos critérios).</li><li>- Ferramentas e métodos de investigação (foco nas ferramentas e informações do SIMEC).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consciência da importância e aptos a apoiar a escola na avaliação:<ul style="list-style-type: none"><li>(i) do plano,</li><li>(ii) da execução do plano (complementar ao monitoramento),</li><li>(iii) dos resultados e impactos.</li></ul></li><li>- Capacidade de buscar e interpretar informações quantitativas e qualitativas, cientes das possibilidades e limitações de cada tipo.</li><li>- Entendimento das informações que podem ser obtidas no SIMEC e capacidade de encontrá-las.</li></ul>
<b>OS DESAFIOS DA AVALIAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Os 4 desafios à integração da avaliação ao processo de gestão.</li><li>- A participação no processo avaliativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clareza sobre as principais dificuldades de integração da avaliação ao processo de gestão e motivação para superá-las.</li><li>- Consciência sobre os impactos positivos que a avaliação pode gerar e motivação para buscar soluções para os problemas das escolas em sua rede.</li><li>- Entendimento sobre a importância de incentivar a escola a se auto-avaliar de forma permanente e contínua com a participação dos vários segmentos da comunidade escolar.</li></ul>



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

**TABELA 3 – CONTEÚDOS DIDÁTICOS OFICINA 3**

<b>TEMAS</b>	<b>TÓPICOS</b>	<b>EXPECTATIVAS DE APRENDIZAGEM</b>
<b>O QUE É PLANEJAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definições de planejamento.</li><li>- O que planejamento não é.</li><li>- Planejamento participativo.</li><li>- Planejamento e o ciclo de gestão.</li><li>- PDE Escola: objetivos e ferramentas.</li><li>- Estrutura do PDE Interativo: (o que mudou em relação à versão anterior da metodologia).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entendimento do conceito de planejamento e da importância de planejar.</li><li>- Consciência das principais interpretações equivocadas com relação ao planejamento.</li><li>- Consciência da importância de se planejar participativamente (legitimidade, múltiplas perspectivas, controle social).</li><li>- Noção preliminar da estrutura da ferramenta PDE Interativo e das mudanças em relação ao módulo Escola.</li></ul>
<b>PREPARANDO O AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Co-responsabilidade, mobilização e participação.</li><li>- Participação e mobilização: como sensibilizar e mobilizar a comunidade escolar?</li><li>- Como estreitar a relação entre escola e secretaria? Como incentivar o trabalho em rede entre as escolas?</li><li>- A preparação do ambiente institucional na ferramenta PDE Interativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consciência da importância da preparação do ambiente institucional para construir um processo de planejamento estruturado e participativo.</li><li>- Relatos e novas ideias para mobilizar a comunidade escolar em torno do planejamento, para estreitar a relação entre a escola e secretaria e para incentivar o trabalho em rede entre as escolas.</li><li>- Conhecimento da preparação institucional no PDE Interativo ("mínimo denominador comum").</li></ul>
<b>IDENTIFICANDO FRAGILIDADES: O DIAGNÓSTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- O que significa construir um diagnóstico? Avaliação da situação educacional com base em múltiplas dimensões.</li><li>- Quais os aspectos da vida escolar que são incluídos no diagnóstico? Reflexão a partir das dimensões do PDE Interativo.</li><li>- Dados quantitativos (indicadores e taxas) e qualitativos (questionários).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consciência da necessidade de diagnosticar, ou avaliar de forma estruturada, a situação da escola.</li><li>- Consenso mínimo em torno das dimensões propostas no PDE Interativo.</li><li>- Capacidade de interpretar dados qualitativos e quantitativos.</li><li>- Conhecimento das fontes de informação (Censo, INEP, IBGE) e onde obter as informações.</li></ul>
<b>ORGANIZANDO E PRIORIZANDO A AÇÃO: O PLANO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Situação diagnosticada x situação desejada.</li><li>- Objetivos, metas, estratégias, ações (cadeia de hipóteses – do abstrato ao operacional).</li><li>- O plano no contexto do ciclo de gestão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidade de construir um plano, encadeando logicamente as categorias de sua estrutura (objetivos, metas, estratégias, ações).</li><li>- Capacidade de perceber falhas no encadeamento lógico da estrutura</li></ul>



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

**TABELA 3 – CONTEÚDOS DIDÁTICOS OFICINA 3**

<b>TEMAS</b>	<b>TÓPICOS</b>	<b>EXPECTATIVAS DE APRENDIZAGEM</b>
	- A estrutura do plano na ferramenta PDE Interativo.	de um plano. - Capacidade de formular objetivos, metas, estratégias e ações que sejam monitoráveis e avaliáveis. - Consenso mínimo em torno da estrutura do plano do PDE Interativo.
<b>O CICLO DE GESTÃO E AS ATRIBUIÇÕES DOS COMITÊS</b>	- Revisando o ciclo de gestão. - As atribuições do comitê de análise e aprovação do PDE Escola. - Exercício: se o SIMEC deixasse de existir, vocês seriam capazes de apoiar as escolas em sua gestão?	- Visão do ciclo de gestão como um processo integrado. - Conhecimento das atribuições dos comitês no PDE Escola. - Consciência da necessidade de aperfeiçoar a gestão das escolas e conhecimento dos possíveis caminhos para tanto ( a partir da ideia do ciclo de gestão e dos elementos de cada etapa)

## **2.2 Articulação institucional**

O processo de articulação com os coordenadores estaduais passou por quatro etapas. Inicialmente, foi enviado um e-mail em 19/08/2011, sucedido por uma videoconferência realizada no dia 30/08/2011, conectando 16 estados. Em seguida, nos dias 27 e 28/09/2011, na reunião com as coordenações do PDE Escola nos estados e capitais, a metodologia da Jornada de Gestão Escolar foi oficialmente apresentada.

Naquele momento, foi discutido um cronograma propositivo das oficinas e a lista dos municípios participantes, salientando que todas as oficinas deveriam ser realizadas entre os meses de outubro e dezembro, em função dos contratos de consultoria. A proposta apresentada era de difícil exeqüibilidade e o calendário foi retardado em função da participação dos técnicos das secretarias em outros eventos nas datas inicialmente propostas, bem como dos atrasos na contratação dos consultores.

Tais contratemplos alteraram a concepção original da Jornada, que previa intervalos de duas semanas entre cada oficina. Em alguns estados, o intervalo teve que ser reduzido para apenas uma semana; em outros, as duas primeiras oficinas foram feitas de forma seqüencial, conforme demonstra o calendário definitivo das jornadas, apresentado abaixo.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

<b>TABELA 1 – Jornadas de Gestão Escolar</b>				
<b>CALENDÁRIO FINAL</b>				
UF	PÓLO	OFICINA 1	OFICINA 2	OFICINA 3
AC	RIO BRANCO CRUZEIRO DO SUL	24 e 25/10 31/10 e 1/11	26 e 27/10 3 e 4/11	21 e 22/11 24 e 25/11
AP	MACAPÁ (Pólo único)	20 e 21/10	3 e 4/11	24 e 25/11
AL	MACEIÓ (Turma A) MACEIÓ (Turma B)	24 e 25/10 26 e 27/10	7 e 8/11 10 e 11/11	28 e 29/11 30/11 e 1/12
BA	ITABUNA SALVADOR	18 e 19/10 20 e 21/10	31/10 e 1/11 3 e 4/11	28 e 29/11 1 e 2/12
CE	FORTALEZA JUAZEIRO DO NORTE	24 e 25/10 31/10 e 1/11	26 e 27/10 3 e 4/11	21 e 22/11 24 e 25/11
ES	VITÓRIA (Turma A) VITÓRIA (Turma B)	17 e 18/10 20 e 21/10	31/10 e 1/11 3 e 4/11	28 e 29/11 1 e 2/12
MA	SÃO LUIS IMPERATRIZ	24 e 25/10 31/10 e 1/11	26 e 27/10 2 e 3/11	21 e 22/11 24 e 25/11
MG	BELO HORIZONTE MONTES CLAROS	24 e 25/10 26 e 27/10	7 e 8/11 10 e 11/11	21 e 22/11 24 e 25/11
MS	CAMPO GRANDE DOURADOS	17 e 18/10 20 e 21/10	31/10 e 1/11 3 e 4/11	21 e 22/11 24 e 25/11
MT	CUIABÁ CÁCERES	24 e 25/10 26 e 27/10	7 e 8/11 10 e 11/11	28 e 29/11 1 e 2/12
PA	BELÉM MARABÁ	24 e 25/10 27 e 28/10	7 e 8/11 10 e 11/11	28 e 29/11 1 e 2/12
PI	TERESINA FLORIANO	17 e 18/10 20 e 21/10	7 e 8/11 10 e 11/11	28 e 29/11 1 e 2/12
RJ	RIO DE JANEIRO CAMPOS DOS GOYTACAZES	24 e 25/10 26 e 27/10	7 e 8/11 10 e 11/11	21 e 22/11 24 e 25/11
RN	NATAL MOSSORÓ	17 e 18/10 20 e 21/10	7 e 8/11 10 e 11/11	28 e 29/11 1 e 2/12
RO	PORTO VELHO JI-PARANÁ	17 e 18/10 20 e 21/10	7 e 8/11 10 e 11/11	28 e 29/11 1 e 2/12
RS	PORTO ALEGRE SANTA MARIA	17 e 18/10 20 e 21/10	7 e 8/11 10 e 11/11	28 e 29/11 1 e 2/12
SC	FLORIANÓPOLIS LAGES	24 e 25/10 27 e 28/10	31/10 e 1/11 3 e 4/11	21 e 22/11 24 e 25/11
SE	ARACAJU (Turma A) ARACAJU (Turma B)	17 e 18/10 19 e 20/10	31/10 e 1/11 3 e 4/11	21 e 22/11 23 e 24/11

O apoio logístico variou entre os estados. Em geral, onde a coordenação do PDE Escola já estava mais consolidada, apesar dos prazos exíguos, foi possível mobilizar os municípios envolvidos, definir os locais das oficinas, providenciar o material que seria usado pelos consultores, bem como prestar assistência aos



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

participantes no que se refere à alimentação e à reprodução do material instrucional.

Noutros casos, este arranjo não foi possível em função da escassez de tempo, fato este que, somado às dificuldades de deslocamento e hospedagem dos técnicos dos municípios para o município-pólo e à inadequação do espaço físico, terminaram impactando na frequência verificada em alguns polos.

### **2.3 Processo de seleção dos consultores**

O processo de seleção de consultores ocorreu em três etapas, que obedecem ao ciclo normal de contratação de consultoria técnica especializada com recursos externos. A primeira etapa consistiu no lançamento do edital e na análise preliminar dos currículos visando excluir aqueles fora do padrão exigido. A segunda, levada a cabo por uma comissão do MEC, foi a análise dos currículos com base nos requisitos mínimos estabelecidos no edital, a saber:

**a. Formação:** Curso superior na área de Ciências Sociais ou Humanas, devidamente reconhecido pelo MEC. Pós-graduação (lato sensu ou stricto sensu) na área de Educação e/ou Administração, devidamente reconhecida pelo MEC.

**b. Experiência:** Experiência profissional mínima de 5 anos atuando como técnico, docente e/ou gestor em instituições educacionais e/ou redes de ensino, na área de planejamento e gestão escolar, em organizações públicas, privadas e/ou da sociedade civil.

**c. Desejável:** Ter atuado como facilitador, formador ou capacitador em projetos ligados à área educacional. A experiência será comprovada por meio da apresentação de documento formal de contratação.

**d.** Disponibilidade para viagens.

A terceira etapa consistiu na realização, pela comissão do MEC, de entrevistas com os candidatos pré-selecionados por meio da ferramenta de chat do Google, o Gtalk. As perguntas feitas, bem como as respostas-modelo, compõem a documentação em poder do MEC e do FNDE.

A comissão analisou cada resposta dos candidatos, conferindo uma pontuação tão mais alta quanto mais próxima fosse a resposta da resposta-modelo (padrão de resposta). Ao final, as pontuações das respostas de cada candidato foram somadas.

Do total de 72 currículos recebidos, 69 estavam de acordo com o formato exigido. Destes, 21 não tinham a formação exigida, 12 não tinham a experiência exigida e



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

4 apresentavam outros impedimentos à contratação, como vínculo com a administração pública e com a UNESCO. Classificaram-se para a entrevista, portanto, 32 candidatos.

Considerando que havia 13 vagas a serem preenchidas, os 13 candidatos mais bem classificados na entrevista foram aprovados na seleção e o 14º e 15º candidatos ficaram de sobreaviso. Houve duas desistências entre os classificados e tanto o 14º quanto o 15º colocados foram convocados. Após o encerramento do processo seletivo, ainda houve mais quatro desistências de última hora, motivadas por questões pessoais. Considerando que não havia tempo hábil para convocar os próximos quatro candidatos classificados, foram contratados apenas nove consultores.

#### **2.4 Reuniões preparatórias com consultores**

Como atividades preparatórias ou capacitação dos consultores para a Jornada de Gestão Escolar, o MEC realizou 03 (três) reuniões, nas seguintes datas:

- De 04 a 07/10/2011 – 1ª Reunião com o objetivo de preparar a Oficina 1 – Execução e Monitoramento;
- De 13 a 14/10/2011 - 2ª Reunião com o objetivo de preparar a Oficina 2 – Avaliação;
- De 16 a 17/11/2011 – 3ª Reunião com o objetivo de preparar a Oficina 3 – Planejamento.

Cada reunião contou com a participação de todos os consultores contratados e da equipe do MEC. O objetivo dos encontros era nivelar as expectativas e procedimentos. Em cada encontro, o MEC apresentava as linhas de ação pré-definidas e, a partir daí, os consultores elaboravam uma proposta de trabalho e de desenvolvimento de cada Oficina. Esta proposta era apresentada e, na mesma ocasião, o MEC oferecia um feedback visando ajustar os conteúdos e a forma de apresentação.

Os conteúdos programáticos foram os seguintes:

<b>OFICINA</b>	<b>CONTEÚDOS</b>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ PDE Escola: apresentação, objetivos, histórico e estrutura de funcionamento.</li><li>✓ Jornadas de Gestão – objetivos, metodologia, cronograma e logística.</li><li>✓ SIMEC – apresentação e funcionamento.</li><li>✓ Execução do PDE Escola – Instruções do FNDE.</li><li>✓ Ciclo de Gestão/ Monitoramento do PDE Escola.</li><li>✓ O Papel dos Comitês de Análise e Aprovação.</li><li>✓ O Papel dos Conselhos Escolares.</li><li>✓ Plano de Ações Articuladas – PAR.</li></ul>



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

OFICINA	CONTEÚDOS
	✓ Planejamento da Oficina 1.
<b>2</b>	✓ Avaliação: o que é, tipos e conceitos. ✓ A avaliação e o ciclo de gestão. ✓ A avaliação no PDE Escola: objeto, objetivos e critérios. ✓ Ferramentas e métodos de investigação. ✓ Os desafios da avaliação.
<b>3</b>	✓ Planejamento: o que é, conceitos. ✓ Planejamento e o ciclo de gestão. ✓ PDE Escola: objetivos e ferramentas. ✓ Estrutura do PDE Interativo. ✓ Preparação do ambiente institucional: co-responsabilidade, mobilização e participação. ✓ Diagnóstico: o que é, como fazer, elementos e dimensões a considerar. ✓ Plano de Ação: objetivos, metas, estratégias e ações. ✓ O plano no contexto do ciclo de gestão. ✓ A estrutura do plano na ferramenta PDE Interativo.

As estratégias de trabalho desenvolvidas pelos consultores a partir das orientações da equipe do MEC incluíram as seguintes dinâmicas:

- **Acolhidas** – Realizadas no início das atividades diárias, com apresentação de mensagens e vídeos, oportunidade em que os participantes fizeram algumas reflexões sobre o que as mensagens representavam na vida pessoal e profissional das pessoas, assim como para o programa PDE Escola.
- **Apresentações em Power Point** – Por meio das quais foram apresentados os conteúdos teóricos, tais como: objetivos, razões, estrutura, cronograma das Jornadas, bases conceituais do ciclo de gestão e síntese dos demais conteúdos previstos no item anterior.
- **Estudos de caso** – Abordagem metodológica especialmente aplicada para a compreensão, exploração e descrição de casos, acontecimentos e contextos complexos vivenciados pelos Comitês e escolas, e para reforço de aprendizagem dos conteúdos teóricos.
- **Encenação**– Oportunidade em que os participantes puderam retratar a gestão democrática na escola de forma mais criativa e lúdica, demonstrando o modelo de atuação dos Conselhos Escolares e das secretarias.
- **Grupos de Estudos e plenárias de apresentação** – Momentos de reforço de conteúdos, trocas de idéias e experiências a partir de textos de diversos autores com olhares diferenciados. Apresentação em plenárias sob



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

a forma de painel, jogral e outras formas, demonstrando sinteticamente a compreensão dos assuntos estudados.

- **Mini seminário** - Técnica utilizada para ampliar a compreensão dos conteúdos teóricos aplicados. Incluiu a pesquisa, discussão e debate, com apoio de textos voltados para os temas em estudo.

## **2.5. Ida dos consultores a campo**

A ida dos consultores a campo aconteceu após cada reunião preparatória em Brasília. A previsão inicial era de realizar a segunda reunião preparatória após as primeiras oficinas, a fim de permitir ajustes na metodologia e no conteúdo com base nos feedbacks dos consultores. Entretanto, foi necessário reformular o cronograma original em função do prazo mínimo necessário para emissão dos bilhetes aéreos face ao atraso na assinatura dos contratos de trabalho. Dadas essas ocorrências, as reuniões para a primeira e segunda oficinas aconteceram em semanas consecutivas. Os resultados alcançados nesta etapa estão descritos no próximo item.

## **3. RESULTADOS ALCANÇADOS**

### **3.1 Quanto à metodologia da Jornada de Gestão Escolar**

A metodologia da Jornada passou por alguns ajustes em função dos imprevistos registrados anteriormente, com destaque para duas mudanças principais. A primeira ocorreu em função da já mencionada desistência de quatro dos treze consultores selecionados poucos dias antes do início dos trabalhos, o que implicou na revisão das estimativas de alcance dos eventos. Em vez das 26 unidades federativas previstas inicialmente, foram alcançados 18 estados (dois por consultor).

A escolha dos estados que não poderiam ser contemplados nessa primeira versão foi feita com base no grau de organização e preparação demonstrado por cada Secretaria Estadual para receber as oficinas, privilegiando aqueles que já estavam mais articulados. Este exercício teria sido mais objetivo se o edital não definisse de antemão a dupla de estados que deveriam ser visitados pelos consultores, obrigando a conciliação de vários fatores simultâneos.

A segunda mudança foi a alteração no cronograma, modificando o intervalo entre as oficinas, em função dos atrasos na conclusão do processo seletivo e na pactuação, com as secretarias estaduais, de um calendário definitivo. Este ajuste impactou na metodologia desenhada, reduzindo o intervalo entre as oficinas e, conseqüentemente, prejudicando a realização das tarefas que os participantes



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

precisavam realizar, incluindo a multiplicação dos encontros junto às escolas. O objetivo era disseminar os conteúdos de forma gradual, facilitando a assimilação dos temas e possibilitando uma retroalimentação a partir da ponta.

No que tange especificamente à multiplicação das oficinas junto às escolas, outro complicador foi o fato de algumas redes estarem passando por um período eleição de diretores e de avaliações externas, nacionais (como a Prova Brasil) e estaduais, o que fez com que essas secretarias optassem por realizar as oficinas com as escolas em 2012.

A realização das oficinas em períodos alternados dividiu as opiniões dos consultores. A favor do formato, argumentou-se que ele favoreceu uma maior participação nas oficinas seguintes, pois havia nos grupos o sentimento de um trabalho a concluir (as tarefas, o painel, os selos). Além disso, favoreceu a assimilação do tema de forma gradual e prática, principalmente nos casos em que os participantes replicaram a metodologia junto às escolas, o que também contribuiu para enriquecer os debates da oficina subsequente com relatos.

Contra este formato de encontros alternados, argumentou-se que ele facilitou a dispersão dos participantes e o seu baixo envolvimento nas atividades realizadas, registrando-se uma rotatividade mais alta. Ademais, há registros de desistências motivadas pelo desgaste no deslocamento até o município-pólo (longas distâncias, falta de transporte ou custos da locomoção) e atrasos no início das oficinas.

A despeito de tais divergências, há certo consenso de que a metodologia da Jornada de Gestão Escolar foi bem recebida pelas equipes locais e eficaz no cumprimento dos objetivos específicos, sobretudo, se forem consideradas: (i) as opiniões dos consultores, unânimes quanto à pertinência e à eficácia dos conteúdos apresentados nas oficinas e das dinâmicas e atividades utilizadas para tanto; (ii) o número satisfatório de participantes nas oficinas, detalhada no tópico 3.2; (iii) as opiniões colhidas a partir dos questionários respondidos pelos participantes no site do PDE Escola, apresentados no tópico 3.4; e (iv) os relatos das oficinas e da multiplicação feitos pelos coordenadores estaduais do PDE Escola, via e-mail.

No que tange aos selos, a sua distribuição também foi modificada em relação ao formato original. A ideia era de que o selo seria entregue às escolas após a realização das tarefas entre cada oficina, mas como os prazos ficaram exíguos, optou-se por entregar os selos em função da frequência. Ou seja, os participantes da Oficina 2 que compareceram à Oficina 1 levaram o número de selos em quantidade proporcional ao número de escolas priorizadas pelo PDE Escola, para distribuí-los quando fizessem a multiplicação com as escolas, e assim sucessivamente.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

O último selo, que seria enviado pelo MEC após a realização das atividades no SIMEC, também não obedeceu a este requisito porque os cronogramas entre os estados foram distintos. Optou-se então por encaminhar os selos para que as Secretarias Estaduais providenciassem o seu envio para as redes participantes.

### 3.2 Quanto à participação nas oficinas

A tabela a seguir apresenta o número efetivo de municípios e técnicos participantes por polo, extraídos das atas de presença. Na última coluna constam os números de municípios convidados e na última linha o percentual de técnicos e municípios participantes em relação ao previsto. Observa-se que tanto o número de participantes, quanto o número de municípios representados ficaram acima de 80% em relação ao total previsto, à exceção dos participantes da terceira oficina, cujo percentual caiu para 77,7%.

Um fator que poderia explicar o resultado da última oficina é o então iminente encerramento do prazo de preenchimento do PDE Interativo à época da terceira oficina (o prazo se encerrava no dia 30/11 inicialmente, mas foi prorrogado, durante a realização das oficinas, para o dia 09/12/2011). Os consultores relatam que, por conta disso, alguns técnicos optaram por permanecer em seus municípios auxiliando as escolas no preenchimento do sistema e não compareceram aos encontros.

**TABELA 4 – NÚMERO DE TÉCNICOS PARTICIPANTES DE MUNICÍPIOS REPRESENTADOS NAS OFICINAS**

UF	Pólos	Oficina 1		Oficina 2		Oficina 3		Municípios Convidados
		Municípios representados	Participantes	Municípios representados	Participantes	Municípios representados	Participantes	
AC	Pólo 1 - Rio Branco	16	50	16	50	13	43	14
	Pólo 2 - Cruzeiro do Sul	6	23	6	23	5	17	7
RO	Pólo 1 - Porto Velho	10	23	8	22	8	24	11
	Pólo 2 - Ji-Paraná	16	37	15	33	14	31	24
BA	Pólo 1 - Itabuna	20	31	19	33	17	27	20
	Pólo 2 - Salvador	13	32	12	26	10	21	22
MG	Pólo 1 - Belo Horizonte	11	32	14	38	14	33	21
	Pólo 2 - Montes Claros	10	26	10	28	10	24	20
CE	Pólo 1 - Fortaleza	26	54	26	54	23	50	22
	Pólo 2 - Juazeiro do	28	56	28	56	26	38	28



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
 Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
 Coordenação-geral de Gestão Escolar

**TABELA 4 – NÚMERO DE TÉCNICOS PARTICIPANTES DE MUNICÍPIOS REPRESENTADOS NAS OFICINAS**

UF	Pólos	Oficina 1		Oficina 2		Oficina 3		Municípios Convidados
		Municípios representados	Participantes	Municípios representados	Participantes	Municípios representados	Participantes	
	Norte							
RN	Pólo 1 - Natal	21	52	18	43	19	41	21
	Pólo 2 - Mossoró	10	41	11	34	12	38	21
ES	Pólo Único - Vitória (A)	16	52	16	39	11	25	20
	Pólo Único - Vitória (B)	23	42	22	38	29	49	20
RJ	Pólo 1 - Rio de Janeiro	18	39	17	41	16	33	19
	Pólo 2 - Campos dos Goytacazes	15	25	16	31	15	28	20
MA	Pólo 1 - São Luís	19	34	19	34	19	32	21
	Pólo 2 - Imperatriz	17	60	17	60	17	59	19
PI	Pólo 1 - Teresina	23	58	19	52	19	39	20
	Pólo 2 - Floriano	16	38	16	37	16	35	20
MT	Pólo 1 - Cuiabá	6		13		16		22
	Pólo 2 - Cáceres	7		7		7		19
MS	Pólo 1 - Campo Grande	7	*	2	*	2	*	20
	Pólo 2 - Dourados	5	*	8	*	14	*	20
PA	Pólo 1 - Belém	12	30	15	32	13	31	24
	Pólo 2 - Marabá	14	24	19	35	19	35	24
AP	Pólo único - Macapá	15	41	16	39	14	38	16
SC	Pólo 1 - Florianópolis	16	31	15	31	15	29	21
	Pólo 2 - Lages	20	42	19	33	12	24	21
RS	Pólo 1 - Porto Alegre	26	51	31	59	34	66	?
	Pólo 2 - Santa Maria	27	48	28	49	31	59	?
SE	Pólo Único - Aracaju (A)	30	44	29	43	28	42	20
	Pólo Único - Aracaju (B)	29	44	25	40	24	35	20
AL	Pólo Único - Maceió (A)	20	48	18	32	17	37	20
	Pólo Único - Maceió (B)	24	41	21	37	19	36	20
TOTAL		592	1.249	591	1.202	578	1.119	657
PREVISÃO		720	1.440	720	1.440	720	1.440	720
%		82,2%	86,7%	82,1%	83,5%	80,3%	77,7%	91,2%

\* Em processamento.

FONTE: Listas de presença das oficinas.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

Estes resultados são muito satisfatórios, mas deve-se registrar que alguns consultores informaram que o perfil dos participantes nem sempre coincidiu com o perfil desejado (o que é natural em eventos deste tipo). Algumas secretarias não encaminharam pessoas que faziam parte dos Comitês Estratégicos do PDE Escola, e sim profissionais que trabalhavam com outros programas nas secretarias de educação. Noutros casos, os participantes demonstravam pouca habilidade para a tarefa de multiplicação das oficinas. Ainda assim, dada a exiguidade de tempo para divulgação, os resultados foram animadores.

### 3.4 Quanto aos questionários do site do PDE Escola

Os técnicos participantes, além de replicar as oficinas junto às escolas de sua rede, foram incumbidos de preencher um questionário no site do PDE Escola ao final de cada oficina. Nos questionários há perguntas relacionadas ao perfil do participante, à atuação da secretaria junto às escolas, à qualidade do evento, aos objetivos da Jornada, ao desempenho dos consultores, entre outras. Importante esclarecer que a primeira pergunta do questionário era se a pessoa havia participado das oficinas e só foram tabuladas as respostas positivas. Mesmo assim, não foi feita uma validação com as listas de presença, razão pela qual, nos questionários da Oficina 1, o total de respondentes é superior ao total de participantes. Os resultados dos questionários foram sistematizados nas tabelas a seguir:

<b>OFICINA 1 – EXECUÇÃO E MONITORAMENTO</b>		
<b>1.397 respondentes</b>		
Quanto ao perfil dos participantes		
Gênero	Feminino	85,4%
	Masculino	14,6%
Faixa Etária	De 41 a 60 anos	54,60%
	De 26 a 40 anos	41,90%
	Mais de 60 anos	1,9%
	Até 25 anos	1,6%
Unidade Federativa	ES	21,3%
	AC	16,6%
	RJ	11,4%
	RO	8,2%
	CE	6,1%
	AL	5,1%
	SE	4,4%
	PI	4,1%
	RS	3,5%



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

**OFICINA 1 – EXECUÇÃO E MONITORAMENTO**  
**1.397 respondentes**

	RN	3,3%
	AP	2,7%
	MA	2,6%
	PA	2,5%
	BA	2,1%
	MG	1,9%
	SC	1,8%
	MT	1,7%
	MS	0,9%
Rede em que atua	Municipal	66,7%
	Estadual	33,3%
Escolaridade	Pós-graduação	73,7%
	Superior completo	19,3%
	Médio completo	6,4%
	Fundamental completo	0,6%
Formação (curso superior)	Pedagogia	58,2%
	Letras	13,6%
	História	6,5%
	OUTRO	5,3%
	Matemática	4,6%
	Geografia	4,4%
	Biologia	3,8%
	Educação Física	1,3%
	Administração	0,9%
	Sociologia	0,7%
	Química	0,5%
	Contabilidade	0,2%
Tempo de trabalho na Secretaria de Educação	Mais de 10 anos	49,0%
	1 a 5 anos	27,5%
	6 a 10 anos	17,5%
	Menos de 1 ano	6,0%
Você é membro do Comitê Estratégico do PDE Escola?	Sim	67,2%
	Não	32,8%
Você já participou de alguma capacitação do PDE Escola?	Sim	73,30%
	Não	26,70%
<b>Quanto à atuação da Secretaria</b>		
A Secretaria de Educação monitora a execução dos Planos de Ação das escolas priorizadas pelo PDE Escola ?	Sim	93,6%
	Não	6,4%
Em caso afirmativo, com que frequência?	Mensalmente	35,73%
	Bimestralmente	29,60%
	Semestralmente	24,52%
	Anualmente	10,16%
	Sim	93,1%



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
 Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
 Coordenação-geral de Gestão Escolar

<b>OFICINA 1 – EXECUÇÃO E MONITORAMENTO</b>							
<b>1.397 respondentes</b>							
A Secretaria de Educação incentiva as escolas priorizadas pelo PDE Escola a realizarem o seu próprio monitoramento?		Não sei		3,9%			
		Não		2,9%			
Como você avalia o apoio da Secretaria de Educação à execução dos Planos de Ação pelas escolas, em termos de resposta a questionamentos, auxílio na solução de problemas de execução, prestação de contas etc?		Bom		61,4%			
		Ótimo		27,3%			
		Regular		9,5%			
		Não sei		1,4%			
		Ruim		0,4%			
<b>Quanto à Oficina</b>							
Após a Oficina 1, você se considera capaz de orientar as escolas priorizadas pelo PDE Escola a executar o plano aprovado em conformidade com as regras do programa?		Sim		91,7%			
		Não		8,3%			
Após a Oficina 1, você se considera capaz de orientar as escolas priorizadas pelo PDE Escola no preenchimento da aba "Execução/Monitoramento" do SIMEC?		Sim		92,6%			
		Não		7,4%			
Você pretende participar da Oficina 2 – Avaliação?		Sim		99,8%			
		Não		0,2%			
<b>Avaliação de quesitos da Oficina 1</b>							
Nota	Instalações/ espaço físico	Pontualidade no início e término da Oficina	Relevância do conteúdo para a sua atividade profissional	Métodos e técnicas utilizados	Tempo de duração da Oficina 1	Interação do grupo durante a Oficina 1	Capacidade expositiva do (a) consultor (a)
10	27,0%	36,9%	52,5%	36,2%	33,6%	49,4%	58,1%
9	24,5%	31,0%	25,4%	29,3%	25,8%	28,6%	23,9%
8	24,7%	19,9%	14,8%	21,5%	25,2%	16,0%	11,7%
7	10,7%	6,9%	4,3%	7,7%	8,2%	3,8%	3,4%
6	4,8%	2,6%	1,1%	2,1%	3,2%	1,3%	1,1%
5	5,3%	1,4%	1,1%	1,9%	2,3%	0,5%	0,7%
4	0,9%	0,8%	0,4%	0,6%	0,6%	0,1%	0,5%
3	1,1%	0,3%	0,1%	0,4%	0,4%	0,1%	0,4%
2	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,8%	0,1%	0,1%
1	0,4%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,2%	0,1%
0	0,3%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%

No caso da Oficina 1, constata-se que a maioria do público era formada por mulheres, distribuídas quase uniformemente em dois grupos de faixa etária: entre 26 e 40 anos e entre 41 e 60 anos. Em sua maioria os participantes possuem pós-graduação, representavam as redes municipais (como era esperado), eram membros do Comitê do PDE Escola e já haviam participado de capacitações anteriores do programa.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

Mais de 90% dos participantes afirmaram que a Secretaria monitorava regularmente o PDE Escola, com frequência mensal ou bimestral, que incentivavam as escolas a realizar o seu próprio monitoramento e que consideravam o apoio dado pela Secretaria "Bom" ou "Ótimo".

Novamente a maioria se considerou apto, após a oficina, a orientar as escolas sobre o monitoramento e, quase unanimidade, informaram que pretendiam participar da segunda oficina.

Por fim, quanto às notas atribuídas aos diversos aspectos das oficinas, as mais críticas referiram-se às instalações/ espaço físico onde foram realizados os encontros e as melhores avaliações disseram respeito à relevância dos conteúdos e capacidade expositiva dos consultores.

<b>OFICINA 2 – AVALIAÇÃO</b>		
<b>943 respondentes</b>		
Quanto aos participantes		
Gênero	Feminino	84,0%
	Masculino	16,0%
Faixa Etária	De 41 a 60 anos	53,3%
	De 26 a 40 anos	44,1%
	Até 25 anos	1,3%
	Mais de 60 anos	1,3%
Unidade Federativa	ES	19,3%
	AC	17,1%
	RJ	10,2%
	RO	6,8%
	CE	6,5%
	AL	5,5%
	SE	5,3%
	RS	4,9%
	PA	4,0%
	AP	3,9%
	RN	3,1%
	SC	2,5%
	MT	2,2%
	MA	2,0%
	MG	1,9%
	PI	1,8%
	BA	1,7%
MS	1,3%	
Rede em que atua	Municipal	70,2%
	Estadual	29,8%
Escolaridade	Pós-graduação	74,5%
	Superior completo	19,5%



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

<b>OFICINA 2 – AVALIAÇÃO</b>		
<b>943 respondentes</b>		
	Médio completo	5,6%
	Fundamental completo	0,3%
Formação (curso superior)	Pedagogia	58,1%
	Letras	14,6%
	OUTRO	5,5%
	História	4,7%
	Matemática	4,6%
	Geografia	4,6%
	Biologia	4,2%
	Educação Física	1,6%
	Administração	1,3%
	Sociologia	0,5%
	Contabilidade	0,1%
	Química	0,1%
Tempo de trabalho na Secretaria de Educação:	Mais de 10 anos	45,2%
	1 a 5 anos	29,4%
	6 a 10 anos	18,5%
	Menos de 1 ano	7,0%
Você é membro do Comitê Estratégico do PDE Escola?	Sim	70,3%
	Não	29,7%
Você já participou de alguma capacitação do PDE Escola?	Sim	83,1%
	Não	16,9%
<b>Quanto à atuação das secretarias</b>		
Como você avalia o apoio da Secretaria de Educação às escolas no processo de avaliação de seus Planos de Ação?	Bom	63,1%
	Ótimo	26,1%
	Regular	7,7%
	Não sei	1,7%
	Ruim	1,4%
Qual a frequência com que as escolas avaliam os seus Planos de Ação?	Frequentemente	41,3%
	Às vezes	40,1%
	Sempre	13,4%
	Não sei	4,1%
	Nunca	1,2%
Como você julga o processo de avaliação dos Planos de Ação do PDE Escola, em relação à participação da comunidade escolar ?	Democrático	43,3%
	Pouco democrático	37,9%
	Centralizado	9,9%
	Inexistente	4,5%
	Não sei	4,5%
<b>Quanto à Oficina:</b>		
Após a Oficina 2, você se considera capaz de orientar as escolas priorizadas pelo PDE Escola no preenchimento da aba "Avaliação" do SIMEC ?	Sim	95,2%
	Não	4,8%



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

OFICINA 2 – AVALIAÇÃO 943 respondentes								
Após a Oficina 2, você se considera capaz de orientar as escolas prioritizadas pelo PDE Escola a avaliar seus planos de ação de forma permanente e participativa?		Sim						95,7%
		Não						4,3%
Você pretende participar da Oficina 3 – Planejamento?		Sim						99,8%
		Não						0,2%
Avaliação de quesitos da Oficina 2								
Nota	Instalações/ espaço físico	Pontualidade no início e término da Oficina	Relevância do conteúdo para a sua atividade profissional	Métodos e técnicas utilizados	Tempo de duração da Oficina 2	Interação do grupo durante a Oficina 2	Capacidade expositiva do(a) consultor(a)	
10	33,4%	36,4%	51,1%	33,6%	31,3%	45,6%	54,2%	
9	27,6%	31,2%	27,3%	30,8%	27,0%	31,6%	27,0%	
8	24,5%	20,0%	14,8%	22,1%	24,5%	17,5%	11,6%	
7	7,3%	7,0%	4,5%	7,4%	8,9%	3,2%	4,1%	
6	2,8%	2,3%	1,4%	2,2%	3,9%	1,4%	1,3%	
5	2,4%	2,2%	0,4%	2,4%	1,7%	0,7%	0,8%	
4	1,0%	0,4%	0,4%	1,0%	0,7%	0,0%	0,4%	
3	0,8%	0,2%	0,1%	0,3%	0,5%	0,0%	0,4%	
2	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	1,2%	0,0%	0,1%	
1	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	
0	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Sobre a oficina 2, o perfil dos participantes e o padrão de resposta aos questionários foram muito parecidos aos da Oficina 1 o que não causa surpresa, uma vez que os eventos eram encadeados e previam a participação das mesmas pessoas. Variou, entretanto, o número de respondentes (1.397 na primeira oficina e 943 na segunda).

OFICINA 3 – PLANEJAMENTO (409 respondentes)		
Quanto aos participantes		
Gênero	Masculino	14,2%
	Feminino	85,8%
Faixa Etária	Até 25 anos	0,7%
	Mais de 60 anos	2,9%
	De 41 a 60 anos	57,2%
	De 26 a 40 anos	39,1%
Unidade Federativa	ES	27,4%



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
 Coordenação-geral de Gestão Escolar

<b>OFICINA 3 – PLANEJAMENTO (409 respondentes)</b>		
	RJ	11,2%
	RO	9,8%
	AC	8,6%
	AL	8,3%
	RS	6,8%
	SE	5,1%
	AP	4,2%
	CE	3,4%
	PA	3,4%
	RN	2,9%
	SC	2,2%
	MA	1,7%
	PI	1,2%
	MS	1,2%
	BA	1,2%
	MT	1,0%
	MG	0,2%
Rede em que atua	Estadual	32,8%
	Municipal	67,2%
Escolaridade	Pós-graduação	77,0%
	Superior completo	19,6%
	Médio completo	3,2%
	Fundamental completo	0,2%
Formação (curso superior)	Matemática	4,1%
	Pedagogia	60,1%
	História	4,7%
	Letras	13,7%
	OUTRO	5,2%
	Biologia	3,4%
	Educação Física	2,3%
	Administração	0,8%
	Geografia	4,9%
	Sociologia	0,8%
	Contabilidade	0,0%
	Química	0,0%
Tempo de trabalho na Secretaria de Educação	1 a 5 anos	29,6%
	Menos de 1 ano	7,3%
	6 a 10 anos	19,3%
	Mais de 10 anos	43,8%
Você é membro do Comitê Estratégico do PDE Escola?	Sim	72,1%
	Não	27,9%
Você já participou de alguma capacitação do PDE Escola?	Sim	84,1%
	Não	15,9%
Quanto à atuação das secretarias		
	Bom	60,1%





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

Novamente, tanto o perfil quanto as respostas são parecidas com as oficinas anteriores, sendo que o último encontro acrescentava uma pergunta à sequência, que dizia respeito à Jornada de Gestão Escolar como um todo. Neste caso, a maioria dos participantes afirmou que o conteúdo trouxe novas perspectivas sobre o PDE Escola e que as ideias e conceitos abordados auxiliarão as escolas no seu planejamento.

### **3.5 Quanto às estratégias adotadas pelas Secretarias de Educação junto às escolas na implementação do Ciclo de Gestão**

Apesar dos resultados dos questionários apontarem para uma atuação eficaz das secretarias nas três etapas do ciclo de gestão do programa, os relatórios de todos os consultores informam que essa atuação é, em muitos casos, frágil e insatisfatória. Quanto à etapa de execução/monitoramento, eles apontam, com base nos relatos dos participantes, que o acompanhamento dado às escolas é esporádico e feito por meio do SIMEC, de ligações telefônicas, de contatos por e-mail e de algumas poucas visitas, quando o tempo, o transporte e demais condições assim permitem. Constata-se, portanto, uma clara divergência entre a auto-percepção dos participantes e suas declarações (questionários) e a percepção dos consultores.

Quanto à etapa de avaliação, foi relatado que as secretarias em geral só consideram se as ações financiáveis foram executadas ou não, sem observar critérios de eficiência, eficácia ou efetividade e sem refletir sobre acertos e erros da implementação do programa. E quanto ao planejamento, em geral, sua atuação se resume à análise dos planos e reenvio à escola por meio do SIMEC, além dos casos em que o comitê tramita os planos para o MEC sem tê-los analisado.

Os motivos apontados para essa atuação insatisfatória são: (i) poucas pessoas ou alta rotatividade na equipe técnica do Comitê; (ii) volume e diversidade de trabalhos para a mesma equipe, o que implica em escassez de tempo; (iii) falta de transporte para visita às escolas; (iv) falta de conhecimento dos comitês com relação ao seu papel junto às escolas e sobre a ferramenta do PDE Escola; (v) baixa prioridade dada pelo dirigente de educação à atuação do Comitê.

Há, entretanto, algumas exceções, identificadas pelos consultores como casos de atuação efetiva dos Comitês. Transcrevemos abaixo, de forma não exaustiva, trechos dos relatórios que evidenciam parte desses casos:

- *"Existem municípios e escolas que fazem um excelente trabalho, refiro-me ao município de **Marabá – PA**, que anualmente estabelece em seu calendário uma data para um fórum municipal das escolas que tem PDE.*



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

*Com o objetivo de proporcionar às escolas um momento de troca de experiências, discussões e reflexões, buscando melhorar o fazer cotidiano.”*

- *“No município de **São Geraldo do Araguaia - PA**, há escola com PDE que faz socialização das experiências, fechando uma rua inteira com barracas, e fazendo a população reconhecer os relevantes trabalhos prestados à sociedade. Assim, os pais de alunos e famílias locais, ao referir-se ao PDE conseguem perceber qual a relevância do programa para a educação.”*
- *“...no **Estado do Acre** foi possível perceber e constatar claramente a articulação dos técnicos da CAFI afinados com a metodologia do PDE Escola e um bom domínio da ferramenta de Monitoramento no SIMEC bem como o módulo PDE Escola Interativo. Realizam com muita eficiência a orientação das Escolas que estão elaborando o planejamento. É uma equipe organizada, o clima e a estrutura para desenvolver o trabalho são adequados. Pode-se perceber que os técnicos têm agendas de viagem aos Municípios sede dos Núcleos de Educação para orientar os Supervisores e as Escolas. Cada técnico é responsável por um número determinado de escolas.”*
- *“No Município de **Tarauacá - AC** as duas redes realizaram a Oficina 1 e postaram no blog o resultado do trabalho realizado. O blog rede Estadual é <http://neductk.blogspot.com/> e o da rede Municipal é <http://educacao-seme.blogspot.com/>”*
- *“O município de **Aquiraz - CE** informou que realiza quatro encontros anuais (um por bimestre) para tratar exclusivamente das ações do PDE Escola (já universalizado). Maracanaú também faz um trabalho intensivo com suas escolas, onde já foi universalizado o PDE Escola e informou que na semana pedagógica já faz parte o planejamento através do PDE e as responsabilidades pelas ações são divididas. Eles têm página no Facebook e no Orkut onde acontece uma comunicação de rede intensa, com informações e divulgações de processos da área educacional. Há também encontros entre escolas para troca de experiências semestralmente.”*
- *“O município de **Pacajus – CE** tem um trabalho de acompanhamento das ações das escolas, chamado “Secretaria Itinerante”, onde os técnicos de todos os setores da secretaria vão às escolas em caravana para atendê-la em todos os projetos. Eles criaram um selo de gestão, onde, após avaliação dos processos da escola e seus resultados, premiam as escolas que conseguem ter gestão eficaz. O município de Beberibe implantou um projeto chamado “Escola que temos, escola que queremos” onde busca envolver a comunidade nas escolas.”*



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

- *"Por outro lado, outras (secretarias) demonstram plena sinergia com o programa, estruturas bem definidas e apoio das secretarias para o desenvolvimento do trabalho, como se pode ver, a partir de relatos da **secretaria estadual do ES** e de alguns municípios, como **São Mateus/ES, Teresópolis/RJ**, dentre outros."*
- *"Uma das boas práticas observadas foi no município de **Teresópolis/RJ**. As escolas do município tem recebido todo o apoio da secretaria de educação que se vale de uma equipe com um bom número de colaboradores no comitê, além da coordenadora ser muito envolvida no processo do PDE Escola."*
- *"Outro relato de sucesso é o município de **Cabo Frio - RJ**, que conta com uma secretária de educação envolvida com o processo do PDE Escola, dando o apoio necessário aos gestores e ao comitê da secretaria. As oficinas têm sido realizadas no tempo estabelecido e os resultados do ciclo de gestão estão repercutindo nas escolas para os demais participantes dos grupos de trabalho."*

### **3.6 Quanto à Logística**

Em que pese o prazo exíguo que tiveram as secretarias estaduais e municipais para a organização da logística, a maioria dos estados conseguiu se organizar para oferecer as condições necessárias à realização das atividades, bem como material de apoio (como datashow, flipchart, cartolinas, etc.) e, em alguns casos, alimentação para os participantes e assistência de transporte para os consultores. Conforme registrado nos questionários de avaliação, em alguns estados houve reclamações quanto ao local em que foram realizadas as oficinas. As reclamações descreviam esses locais como inadequados para a realização de atividades em grupo e/ou desconfortáveis e/ou mal localizados.

Quanto à parte da logística que cabia ao MEC, também houve dificuldades que poderiam ter sido minimizadas caso os prazos para a realização da Jornada tivesse sido maior, embora nenhum deles tenha impedido o desenvolvimento satisfatório das atividades. Houve inclusive atrasos na entrega do material instrucional, pois a entrega dos cartazes e dos primeiros selos coincidiu com a greve dos Correios.

Além disso, por conta dos prazos, a emissão das passagens aéreas dos consultores também ficou prejudicada, com voos em horários ruins ou muitas escalas (o que contribuiu para o cansaço físico e mental da equipe), dificuldade para alteração de trechos em função de mudanças nas datas das oficinas e dificuldade de deslocamento para os polos menores.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**  
Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

Por fim, outro fator que merece registro foi a insuficiência da comunicação oficial do MEC junto a Estados e Municípios sobre a Jornada, que foi feita com pouca antecedência e criou dificuldades à participação de alguns municípios, embora de forma não significativa (como demonstra a tabela 4).

#### **4. ENCAMINHAMENTOS PARA AS PRÓXIMAS VERSÕES**

Com base nas sugestões dos participantes e dos consultores e na avaliação interna do MEC acerca da versão-piloto da Jornada de Gestão Escolar, propõem-se os seguintes encaminhamentos para as próximas versões:

- a) A contratação de consultores mostrou-se uma medida acertada para o projeto-piloto, dada a experiência dos profissionais selecionados e a transferência de conhecimentos e expertise promovida neste momento.

Não obstante, considerando que parte dos produtos entregues pelos consultores consiste exatamente em aportes adicionais à metodologia, deve-se avaliar a possibilidade de substituir a contratação via PRODOC pela capacitação direta de alguns técnicos das secretarias estaduais e municipais junto ao MEC, mediante o compromisso de que os mesmos possam atuar como multiplicadores em outros estados. Isto agilizaria o processo (pois eliminaria a fase de entrevistas e contratações) e contribuiria, inclusive, com o principal foco da Jornada, qual seja, fortalecer as equipes locais.

O principal limite a este formato alternativo consiste nos custos de diárias e passagens, tanto na fase de treinamento quanto, principalmente, nas despesas necessárias para a multiplicação das oficinas nos estados. Neste caso, seria necessária uma firme pactuação com as Secretarias Estaduais ou outras formas de apoio para implementar tal desenho.

- b) Outra alternativa a ser analisada é que os próprios interessados na realização da Jornada (entres governamentais) possam cadastrar a sua demanda de capacitação a partir, por exemplo, de um edital de inscrições. Neste caso, sempre que fosse possível construir uma turma com no mínimo 15 municípios, o MEC poderia assumir os custos de deslocamento dos profissionais (consultores ou técnicos da equipe) e o material de apoio, e o estado e/ou município se responsabilizaria pela logística do evento, a seleção dos participantes e a mobilização.

Este processo apresenta algumas vantagens: (i) eleva o nível de comprometimento dos Estados e municípios; (ii) reduz as chances de que os técnicos indicados pelas Secretarias não tenham perfil compatível com as tarefas a serem realizadas; (iii) evita o desgaste de sincronizar os cronogramas de diversos estados entre si e com o do MEC.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Básica**

Diretoria de Apoio à Gestão Educacional  
Coordenação-geral de Gestão Escolar

- c) Outra medida importante é a antecipação na comunicação com os dirigentes de educação, já que um dos principais impedimentos à presença dos técnicos foi o desconhecimento ou a falta de apoio institucional para a participação nas oficinas e para a realização das tarefas. Também é importante envolver mais as UNDIMEs, já que em alguns estados ela é a principal interlocutora com os municípios. A equipe de monitoramento do PAR também pode ser convidada a apoiar a Jornada.
- d) Considerando que os três deslocamentos em semanas alternadas geraram mais transtornos do que os benefícios pedagógicos esperados com a capacitação em etapas, deve-se considerar a possibilidade de que as próximas Jornadas sejam feitas em dias consecutivos, durante uma semana. A carga horária seria praticamente a mesma e tende a minimizar alguns problemas, incluindo a coordenação dos cronogramas, conteúdos, logística, custos, mobilização e divulgação. Sugere-se que a multiplicação com as escolas, entretanto, continue sendo feita em etapas.
- e) As tarefas dos participantes não se resumiriam ao preenchimento de questionário no site do PDE Escola. Além do questionário, os técnicos poderiam ser incumbidos de uma tarefa de caráter mais instrumental, como a elaboração de um plano de avaliação e monitoramento de sua rede.
- f) Sugere-se também que seja elaborado um material de apoio composto pelos cadernos das oficinas, contendo a descrição do conteúdo, expectativas de aprendizagem, metodologia, textos de apoio, legislação pertinente e relatos de casos de sucesso. Também poderia ser disponibilizado um CD com as apresentações, material de divulgação de programas e projetos do MEC. Esse material poderia ser impresso e entregue aos consultores e/ou disponibilizado no site do PDE Escola para que as próprias secretarias cuidassem da sua reprodução.
- g) Concluída esta primeira versão da Jornada junto aos estados que não participaram em 2011 e outros polos que venham ser organizados, pode-se pensar na II Jornada de Gestão Escolar, abordando outros temas importantes para o cotidiano das escolas, incluindo alguns eixos do Diagnóstico do PDE Interativo, como Indicadores, Comunidade Escolar, Formação Docente etc.

\* \* \*