

FORMAÇÃO EM SERVIÇO

GUIA DE APOIO ÀS AÇÕES DO
SECRETÁRIO DA EDUCAÇÃO

*Formação de Dirigentes
Educativos*

2



Para lidar com as adversidades, o dirigente precisa conhecer a realidade, dominar a legislação e ter boa articulação com órgãos e instituições.

SUMÁRIO

OS DIRIGENTES NECESSITAM DE FORMAÇÃO EM SERVIÇO?

ALGUNS

TRUQUE GRANDE DO SUCESSO

APRENDEDENDO COM AS EXPERIÊNCIAS

LEMBRE-SE

OS DIRIGENTES NECESSITAM DE FORMAÇÃO EM SERVIÇO?

Como as questões educacionais dizem respeito a todos os brasileiros e a todos os municípios, é de suma importância que todos os dirigentes de órgãos governamentais tenham a qualificação adequada para cumprir, de forma eficaz, os desafios de sua função.

Os dirigentes municipais da Educação são os responsáveis pela definição, organização, manutenção e aplicação das diretrizes da política educacional. Eles têm, no âmbito de suas funções, a capacidade de poder fazer, mas essa capacidade não é ilimitada pois está condicionada pelos recursos e estratégias presentes nas variadas realidades municipais.

Lidar com as adversidades e a amplitude da rede municipal de ensino, qualquer que seja ela, é tarefa complexa, que exige do dirigente um profundo conhecimento da realidade local, um bom domínio da legislação e habilidades de articulação com diferentes órgãos e instituições.

A concretização de uma política educacional pautada na melhoria da qualidade do ensino pressupõe, antes de mais nada, que o município possa contar com uma equipe dirigente capaz de atuar em três frentes distintas: administrativa, pedagógica e política.

Foi nesse sentido que os dirigentes educacionais, cientes da impossibilidade de sozinhos darem conta da complexidade de sua tarefa, iniciaram em várias regiões do Brasil um processo de mobilização e busca de soluções coletivas como forma de enfrentar os grandes desafios de sua gestão.

As experiências do Rio Grande do Sul e de Alagoas, aqui analisadas, permitem realizar uma reflexão sobre os papéis que os parceiros – nesse caso a UNDIME e Universidades – podem assumir na formação e no fortalecimento dos dirigentes da educação quanto à definição, implementação e avaliação da política educacional de sua região.

A experiência de Alagoas



Prefeitos de 25 municípios assinam convênios com UFAL

... e cinco municípios aia...
... Federal de Alagoas...
... dia 8 de julho no ar...
... de Restora, no Camp...
... Segundo o reitor...
... nando Gama, serão desenvol...
... inicialmente nas duas mu...
... ações, ações do âmbito das ac...
... soria, Técnico Pedagógico e de...
... sponsabilidade, do Centro de...
... ducacão e do Núcleo de Saúde...
... blica da UFAL.

... rici, Dibo D'Água das Flores, Pa...
... meira dos Índios, Paripueira, A...
... Paulo Jacinto, Penedo, Piranhas, ...
... Poço das Trincheiras, Porto de Pa...
... deas, Santana do Ipanema, São...
... Luiz do Quilombo, São Miguel dos...
... Milagres, São Sebastião e Satuba.

As ações das Prefeituras e a UFAL farão parte do "Programa de Articulação UFAL - Municípios de Alagoas - Possibilidade para o Desenvolvimento Regional", criado a partir do empenho em promover a maior abertura da UFAL, afirmou o reitor Fernando Gama.

"Ampliamos as atividades de extensão a todo o Estado, no trabalho direto com a comunidade civil organizada e junto às admi-

... nistrações municipais, sob a assessoria do Proreitor de Articulação dos povos alagoanos, das ações municipais implantadas em 1996", completou o reitor.

Os objetivos do projeto incluem o desenvolvimento regional, o desenvolvimento econômico, social e cultural do Uai, a população alagoana e o maior engajamento da comunidade universitária na busca por soluções para os problemas, visando a formação de profissionais comprometidos com a realidade do Estado, afirmou o reitor Fernando Gama.

ESCOLAS ESTADUAIS	424
ESCOLAS MUNICIPAIS	2.967
PROFESSORES ESTADUAIS	6.090
PROFESSORES MUNICIPAIS	11.003
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE ESTADUAL	22,7%
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE MUNICIPAL	27,7%
TAXA DE ANALFABETISMO NO ESTADO (POPULAÇÃO ENTRE 15 E 19 ANOS)	26,3%
TAXA DE ANALFABETISMO NO ESTADO (TOTAL DA POPULAÇÃO)	34,8%

Alagoas possui cerca de 2,4 milhões de habitantes, dos quais 48% estão na faixa de zero a 17 anos. A rede municipal em todo o Estado responde pelo atendimento de 50% da demanda por escola básica.

Em 1992, para atender às crescentes solicitações de apoio técnico na área educacional dos municípios, o CEDU/UFAL (Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas), apresentou aos prefeitos e aos seus secretários da Educação, o Projeto de Assessoramento Técnico-Pedagógico aos Municípios Alagoanos: o PROMUAL. Este projeto incentivava a cooperação entre os municípios como forma de garantir uma infra-estrutura mínima necessária para o desenvolvimento dos trabalhos político-pedagógicos em cada região.

A cooperação entre as prefeituras mostrou-se de fundamental importância para a sustentação financeira do PROMUAL, entretanto outras parcerias e intercâmbios têm se juntado a esta ação inicial levando à consolidação do programa. É o caso, por exemplo, da União dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), a Associação dos Prefeitos de Alagoas e o Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado de Alagoas (SINTEAL). Para atender às demandas, a Universidade vem expandindo seu projeto através de diferentes ações destinadas à formação de dirigentes.

Modalidades de formação desenvolvidas em Alagoas

VISITAS AOS MUNICÍPIOS: funcionam como assessoria técnico-pedagógica *in loco*. Quase todos os municípios conveniados, do litoral ao sertão, em algum momento já foram visitados pela Equipe de Assessoramento Técnico-Pedagógico, sendo que, mesmo os não conveniados solicitam visitas para organizar sua atuação pedagógica e estruturar a equipe de ensino.

PLANTÃO DE ATENDIMENTO: destina-se a orientar os municípios que querem ingressar no Projeto, discutir com dirigentes a problemática educacional de seus municípios e ajudar a estruturar suas equipes.

ENCONTROS REGIONAIS DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO: neles são discutidos os problemas comuns à luz das experiências locais e identificam-se formas conjuntas de solução. Esses encontros foram responsáveis pela ampliação do número de adesões entre 1993 e 1994, resultando também na reorganização da UNDIME-AL, quando esta já se encontrava desativada há anos.

ENCONTROS MENSAIS COM SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO: são ocasiões privilegiadas de formação técnica e política dos dirigentes. Destinam-se a planejar e avaliar os encontros estaduais e os regionais, bem como outras ações, de acordo com as necessidades do público-alvo.

ENCONTROS ESTADUAIS: são ocasiões em que se procede a uma avaliação conjunta do Plano de trabalho. Os encontros são semestrais e deles participam prefeitos e secretários municipais da Educação. Seu intuito é aprimorar a formação técnica e política desses dirigentes.

BANCO DE CURSOS: programados e executados por professores e alunos de Licenciatura da UFAL, os cursos catalogados no Banco dirigem-se aos professores, diretores e equipes de ensino. São geralmente realizados no CEDU, em Maceió.

Elos entre as Secretarias de Educação e as escolas

O PROMUAL tem estimulado os dirigentes a criar equipes intermediárias entre a escola e o órgão central, visando garantir a continuidade das conquistas político-pedagógicas independentemente de mudanças nos cargos políticos. Orientados pela Universidade, alguns municípios criaram a função de Coordenador Pedagógico, cujo papel é o de apoiar a continuidade das propostas da política educacional no interior das escolas. Para preencher esse cargo são necessárias três condições: ter uma certa liderança, contar com experiência de trabalho e ter concluído o curso de Magistério.

O Coordenador Pedagógico garante a continuidade das conquistas da gestão

A UFAL proporciona aos coordenadores um programa de formação constituído por duas etapas: a *Etapa Acadêmica*, para estudos intensivos e *Etapa de Acompanhamento*, para reuniões mensais de estudo e aprofundamento da prática pedagógica desenvolvida pelos coordenadores.

Na *Etapa Acadêmica* discutem-se as relações sociedade/escola, as várias tendências da Educação, e a escola sob os pontos de vista de sua organização e funcionamento. Estudam-se também, as metodologias de ensino.

Na *Etapa de Acompanhamento* são realizadas sessões de estudo das quais participam todos os coordenadores da região. É o momento em que questões concretas originadas na sala de aula são aprofundadas e discutidas à luz de conteúdos teóricos. Um rodízio garante que os encontros aconteçam em todos os municípios engajados no trabalho.

Atualmente, a maioria dos municípios participa da cooperativa. A originalidade e o sucesso do programa da UFAL devem-se ao fato da formação continuada dos dirigentes municipais fazer parte de um esforço conjunto da Universidade e dos municípios para o desenvolvimento de ações inseridas em políticas públicas focadas nas demandas e necessidades dos municípios.

A experiência do Rio Grande do Sul

Marisa Timm Sari*



RIO GRANDE DO SUL

ESCOLAS ESTADUAIS	3.129
ESCOLAS MUNICIPAIS	7.491
PROFESSORES ESTADUAIS	56.451
PROFESSORES MUNICIPAIS	39.568
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE ESTADUAL	18,5%
TAXA DE REPROVAÇÃO NA REDE MUNICIPAL	17,2%
TAXA DE ANALFABETISMO NO ESTADO (POPULAÇÃO ENTRE 15 E 19 ANOS)	1,7%
TAXA DE ANALFABETISMO NO ESTADO (TOTAL DA POPULAÇÃO)	7,8%

Organização de secretários como estratégia de capacitação

Ao completar dez anos de atividades, em maio de 1996, o Conselho dos Secretários Municipais de Educação do Rio Grande do Sul – CONSEME/UNDIME-RS (entidade estadual que representa a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação) promoveu reuniões e debates para avaliar a sua caminhada e seus reflexos, em níveis local, regional, estadual e nacional. As conclusões ressaltam muitos avanços do ponto de vista político, administrativo e pedagógico para o segmento da educação municipal. Nesse cenário, entretanto, o maior destaque, sem dúvida, é para a capacitação dos secretários municipais da Educação, realizada através da organização e do funcionamento de sua própria entidade, bem como das parcerias que foram sendo construídas.

O marco inicial foi a criação da UNDIME, em 1986, cuja proposta era “mudar a face do ensino público mais precário do país”. No Rio Grande do Sul, na mesma época, a UNDIME estadual instituiu-se como Conselho, conquistando, já nos primeiros anos de atuação, o apoio institucional e político da Federação das Associações de Municípios (FAMURS). Ao instalar-se junto à FAMURS, o CONSEME passou a contar também com suporte técnico e financeiro para o desenvolvimento sistemático e dinâmico de suas ações. Essa integração reforçou ambas as instituições nas suas respectivas funções, ao mesmo tempo autônomas e complementares. *A FAMURS passou a dar prioridade às questões educacionais, implantando, em 1989, a Unidade de Educação e Cultura para assegurar assessoria técnica permanente às Prefeituras e a seus órgãos municipais de educação.* O CONSEME/UNDIME-RS, por sua vez, adotou a divisão regional das Associações de Municípios congregadas pela FAMURS, proporcionando-lhes suporte político-institucional no setor da educação.

A capacitação em serviço dos secretários

A principal estratégia do CONSEME/UNDIME-RS para promover o encontro regular e sistemático entre os Secretários Municipais de Educação são as reuniões mensais, onde realmente acontece a construção coletiva da ação político-pedagógica geradora das mudanças. Essas reuniões mensais ocorrem em dois momentos distintos, em níveis estadual e regional: 1) entre a Comissão Executiva e os Secretários Representantes das vinte e três Associações de Municípios (eleitos por seus pares), com a assessoria técnica da FAMURS, em Porto Alegre; 2) entre os Secretários de cada Associação de Municípios (grandes, médios e pequenos), coordenada pelo

respectivo Representante, sediada num dos municípios da região, de acordo com cronograma próprio.

A pauta dessas reuniões é uma seleção de assuntos de interesse dos municípios e suas regiões, tendo como finalidade criar oportunidades para discussões e deliberações, informação, atualização, estudos, relatos de experiências e planejamento de programas comuns. Em várias Associações, essas reuniões incluem, também, a participação de coordenadores pedagógicos, assim como de convidados das Delegacias Estaduais de Educação e de outras Secretarias Municipais e instituições, conforme os temas a serem abordados. Durante o ano, são promovidas algumas reuniões conjuntas com os Prefeitos Municipais, quando os assuntos requerem esse nível de deliberação.

Intercâmbio entre as diferentes realidades municipais

Os depoimentos dos próprios Secretários apontam o universo pluripartidário e as diferenças existentes entre as realidades sociais, culturais, econômicas e educacionais dos municípios como elementos valiosos para a formação político-administrativa dos dirigentes, construída a partir do intercâmbio horizontal dos saberes e fazeres.

Para ilustrar o nosso relato, transcrevemos parte do texto da Secretária Municipal de Educação, Terezinha Ferreira Lanner, de Arroio do Tigre, município situado a 308 km da capital do Estado e integrante da Associação de Municípios do Vale do Rio Pardo, publicado no jornal local, em 16 de maio de 1996:

O CONSEME foi, sem dúvida, o elo de ligação das secretarias municipais de Educação com o mundo educacional

“Como, talvez, uma das poucas secretárias municipais de Educação, tive o privilégio de acompanhar o CONSEME nestes 10 anos. Vibrar com suas conquistas. E as conquistas educacionais foram surgindo. Assim como em Educação, a médio e longo prazo, mas constantes e perenes. E seus frutos aí estão: o Ensino Municipal forte e consolidado. Destaco, ainda, que o CONSEME, nestes 10 anos, foi a principal fonte de informação das Secretarias Municipais de Educação. Foi através dele que se tomou conhecimento em primeira mão de medidas, projetos, leis, enfim de todos os assuntos educacionais. O CONSEME foi, sem dúvida, o elo de ligação das secretarias municipais de educação, principalmente dos municípios pequenos, com o mundo educacional.”

O CONSEME/UNDIME-RS, com o apoio decisivo da FAMURS, realiza também eventos que contribuem, sobremaneira, para a formação dos Secretários Municipais de Educação e das respectivas equipes, sempre com o objetivo de atender suas necessidades e interesses.

A troca e a divulgação de experiências

Anualmente, é promovido o Fórum das Secretarias Municipais de Educação, de âmbito estadual, que debate o contexto e as questões mais importantes da educação no Brasil e no estado, além de permitir a divulgação de experiências pedagógicas e administrativas. A cada dois anos, realiza-se, durante o referido Fórum, a Assembléia Geral do CONSEME/UNDIME-RS, onde ocorrem as eleições. Tais eventos são espaços privilegiados para o encontro e revitalização do coletivo dos dirigentes municipais de educação que expressam, através de uma Carta, suas principais propostas para enfrentar os desafios da área educacional.

Além do tradicional Fórum, a FAMURS e o CONSEME/UNDIME-RS registram a realização de outros eventos, de âmbitos estadual e macro-regional, promovidos em parceria com Universidades e outras instituições governamentais e não-governamentais, sempre para atender demandas apresentadas pelos dirigentes municipais de educação. Como exemplo, podemos citar os principais: Seminário sobre “A Nova Organização da Educação e o Município” (após a promulgação das Constituições Federal e Estadual); Cursos e Seminários sobre Planejamento Educacional para Órgãos Municipais de Educação; Seminário “O Desafio da Qualidade do Ensino”; Encontros do Conselho Estadual de Educação com Secretarias e Conselhos Municipais de Educação; Seminários sobre Educação Infantil, Educação Especial e Educação Fundamental de Jovens e Adultos; Simpósio Nacional de Municípios de Porte Médio; Seminários e Encontros sobre Descentralização de Programas Suplementares.

Estudos, pesquisas e publicações

Para subsidiar as discussões e as propostas que os municípios vêm construindo ao longo da experiência de organização dos Sistemas Municipais de Ensino, tornou-se necessária a realização de estudos e pesquisas, sempre com o apoio de instituições públicas e privadas, onde se destaca a contribuição da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Essas pesquisas contam com a efetiva participação dos Dirigentes Municipais de Educação, enfocando questões como: cooperação União-Estado-Municípios/municipalização do ensino; organização dos sistemas municipais de ensino; ensino fundamental de jovens e adultos; educação especial; avaliação dos programas da FAE; remuneração do magistério municipal; financiamento da educação infantil e do ensino fundamental nos municípios (esta última para investigar o custo-aluno-qualidade).

Em decorrência dos principais eventos, estudos e pesquisas realizados, são produzidas algumas publicações com o objetivo de oferecer subsídios para o aprofundamento das questões, para a definição do regime de colaboração com as demais instâncias e para a transição entre as administrações municipais.

Como já salientamos na introdução deste texto, os debates para avaliação das atividades deste decênio apontaram resultados animadores, apesar dos limites e dificuldades enfrentados. Pesquisas e observações de outros organismos e instituições, fora das fronteiras do Rio Grande do Sul, reforçam a importância de prosseguir com a experiência, considerada “uma forma original de organização que vem fortalecendo a política educacional em nível municipal.”.

Os avanços já constatados

- Efetivas qualificações administrativa, pedagógica e política dos Secretários de Educação com visíveis reflexos nos respectivos órgãos municipais, na rede escolar e no município como um todo;
- Ampliação do espaço do setor educacional nas administrações municipais, com maior participação e comprometimento dos executivos e da sociedade, transformando-se em área prioritária para investimento;
- Valorização do cargo de Secretário Municipal de Educação e escolha mais criteriosa de seu titular;
- Maior unidade às políticas implementadas em níveis municipal, regional e estadual, refletindo-se concretamente na melhoria da qualidade do ensino, com redução progressiva dos índices de evasão e repetência;
- Maior diálogo e integração para a realização de projetos e ações conjuntas entre as redes públicas, no âmbito do município;
- Planejamento da transição das administrações municipais.

O patamar alcançado pela atuação coletiva e solidária dos dirigentes municipais de educação levou-os a conquistar reconhecimento e voz junto às instâncias estadual e federal, bem como junto aos segmentos organizados da sociedade civil. Atualmente, a FAMURS e o CONSEME/ UNDIME-RS participam e colaboram nos principais fóruns que discutem as políticas públicas, as diretrizes e os programas de educação, além de indicarem dois representantes ao Conselho Estadual de Educação.

Em síntese, os Secretários Municipais de Educação que vivenciaram a experiência relatada, ao final de suas gestões, enfrentaram a possibilidade de resistências preparando reuniões regionais de

transição. Além disso, planejaram o Fórum para os novos dirigentes que, de acordo com o regimento do CONSEME-UNDIME/RS, acontece 90 dias após a posse dos Prefeitos.

Superando as divergências políticas

Como vemos, procura-se superar as naturais divergências das campanhas políticas, em nome de um trabalho direcionado para a capacitação dos dirigentes municipais de educação, cujos resultados alcançados impulsionam a sua continuidade para além da transitoriedade das administrações.

Temos recebido notícias sobre trabalhos semelhantes realizados pelas UNDIMES de outros estados, o que muito nos estimula em cada recomeço com um novo grupo de Secretários. Esperamos que esse relato possa contribuir para a mobilização cada vez maior dos setores municipais de educação que, há dez anos, apostaram na união dos dirigentes para mudar a face do ensino público mais precário do país.

* O texto sobre a Experiência do Rio Grande do Sul foi elaborado por *Marisa Timm Sari* Coordenadora da Unidade de Educação e Cultura da FAMURS – Assessora e ex-presidente do CONSEME/UNDIME-RS

Aprendendo com as experiências

CONSELHO DOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO - CONSEME/UNDIME-RS AGENDA DE TEMAS BÁSICOS PARA 1995

- ⇒ Implementação do Plano Decenal de Educação para Todos e do Acordo Nacional, em regime de Colaboração União/Estado/Municípios e Sociedade.
- ⇒ Pacto pela Valorização do Magistério e Qualidade da Educação: implantação do piso salarial profissional nacional.
- ⇒ Financiamento da Educação: participação do SMEC na elaboração e execução do Orçamento Municipal referente à Educação e à Cultura.
- ⇒ Aplicação dos 25% da receita tributária de impostos.
- ⇒ Implantação e/ou implementação dos Conselhos Escolares.
- ⇒ Gestão Democrática do Sistema de Ensino e Autonomia da Escola. Repasse de recursos financeiros à escola.
- ⇒ Currículos: definição dos conteúdos mínimos.
- ⇒ Implantação e/ou implementação do Conselho Municipal de Educação.
- ⇒ Construção do Projeto Político-Pedagógico. Redução dos índices de repetência, reprovação e evasão. Qualificação dos recursos humanos.

Prefeitos de 25 municípios assinam convênios com UFAL

Os prefeitos de 25 municípios do Rio Grande do Sul assinaram convênios com a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) para a realização de cursos de formação de professores em áreas de atuação específica. O acordo foi assinado em Alagoas, durante a reunião do Conselho dos Secretários Municipais de Educação (CONSEME) do Rio Grande do Sul, realizada em 15 de maio de 1994. O convênio prevê a realização de cursos de formação de professores em áreas de atuação específica, como: Matemática, Física, Química, História, Geografia, Língua Portuguesa e Inglês. Os cursos serão realizados em Alagoas, durante o período de 1994 a 1996. O convênio também prevê a realização de cursos de atualização de professores em áreas de atuação específica, como: Matemática, Física, Química, História, Geografia, Língua Portuguesa e Inglês. Os cursos serão realizados em Alagoas, durante o período de 1994 a 1996. O convênio também prevê a realização de cursos de formação de professores em áreas de atuação específica, como: Matemática, Física, Química, História, Geografia, Língua Portuguesa e Inglês. Os cursos serão realizados em Alagoas, durante o período de 1994 a 1996.

A análise da experiência de municípios que se uniram e passaram a desenvolver um programa de qualificação de suas equipes de trabalho, pode contribuir para o debate acerca da importância e da necessidade de formação específica para os dirigentes da educação.

O dirigente de Educação é agente e paciente das questões centrais da política educacional. Ao mesmo tempo em que tem o poder de tomar decisões e estabelecer prioridades, sofre pressões e demandas tanto do poder político – prefeito e câmara de vereadores –, quanto dos funcionários distribuídos na rede e da própria comunidade.

Faz parte do seu cotidiano planejar e decidir sobre questões que vão desde a obtenção de recursos financeiros para ampliar e manter a rede de escolas funcionando, implementar ações que revertam os índices de evasão e repetência dos alunos, até tomar as providências necessárias para garantir a merenda escolar. Todas parecem igualmente importantes e todas parecem exigir intervenções a curtíssimo prazo. Algumas vezes, a superação dos problemas parecem inatingíveis com os meios e os recursos disponíveis no momento.

Os Dirigentes precisam qualificar-se para enfrentar os desafios

Para responder a todas as demandas mantendo a identidade e a unidade do sistema de ensino, as equipes dirigentes precisam ter um trabalho coeso e forte tanto técnico quanto político. Essa não é uma tarefa simples, requer conhecimentos de questões mais amplas da política de educação e de informações atuais na área, domínio da legislação específica e principalmente habilidades de articulação com outros órgãos e instituições. Assim, a formação de recursos humanos torna-se, nesse contexto, de primordial importância para a construção e participação de uma sociedade capaz de desenvolver um modelo econômico produtivo, competitivo e, ao mesmo tempo, norteado por um sentido solidário da vida e ética públicas. Essas questões dizem respeito a todos os brasileiros, a todos os municípios e, portanto, a todos os dirigentes de órgãos governamentais, que necessitam qualificação adequada para cumprir de forma eficaz os desafios de sua função.

A gestão de instituições públicas deve levar em conta a interdependência entre projetos locais e nacionais, de modo a dar conta da diversidade da sociedade moderna. A educação mostra-se de fundamental importância nesse cenário, e na maioria das vezes a cooperação entre dirigentes dos órgãos públicos possibilita que problemas educacionais sejam tratados com soluções simples e óbvias e, mesmo assim, alcancem resultados bastante significativos.

Nessa direção, secretários municipais de Educação vêm se

A interdependência entre projetos locais e nacionais exige que haja cooperação entre os dirigentes

organizando no interior da UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Ensino, buscando estabelecer parcerias com a universidade e com outras instituições governamentais ou não-governamentais. Tais parcerias têm possibilitado a construção de projetos coletivos e uma formação profissional que lhes permite responder mais efetivamente às demandas e necessidades de seus municípios.

Os programas aqui analisados buscaram parcerias visando qualificar as equipes dirigentes e sensibilizá-las para as relações que se estabelecem entre educação e desenvolvimento social e econômico no município. Além disso, os programas buscam promover o desenvolvimento de habilidades necessárias ao bom desempenho das funções e possibilitam constatar as vantagens das parcerias e do trabalho cooperativo para resolver questões que extrapolam as possibilidades de uma administração isolada.

Buscando parcerias, rompendo o isolamento

Muitas questões educacionais que parecem de difícil resolução por demandarem recursos que o município não possui, podem ser resolvidas com a cooperação entre as equipes dirigentes de vários municípios. Esta é uma boa maneira de maximizar os recursos físicos, financeiros e humanos além de potencializar as ações.

O envolvimento de vários municípios em programas de formação para equipes dirigentes da educação abre um caminho de busca de soluções conjuntas e favorece o fortalecimento de cada um.

Em Alagoas, através de parceria entre a União dos Dirigentes Municipais de Educação - UNDIME/AL, a Universidade Federal - UFAL, o Sindicato dos Trabalhadores em Educação - SINTEAL e da Associação dos Prefeitos do Estado, com apoio do MEC e UNICEF, vários municípios vêm participando de um programa de formação em serviço para as equipes dirigentes – o Projeto de Assessoramento Técnico Pedagógico aos Municípios Alagoanos - PROMUAL.

No Rio Grande do SUL a parceria se deu através do Conselho dos Secretários Municipais de Educação - CONSEME/UNDIME-RS com a Federação das Associações de Municípios – FAMURS para a concretização de um programa de formação contínua dos secretários municipais de Educação.

Essa parceria entre instituições de diversas naturezas tem possibilitado à educação ocupar um espaço significativo no interior das administrações municipais e contribuído para ampliar o espaço político destes governos junto às esferas estaduais e federais.

O dirigente municipal tem o poder de articular parcerias em diversos níveis para resolver problemas e superar obstáculos de modo a

atender as necessidades da região. Ao estabelecer alianças, o Secretário precisa ter clareza de que as decisões básicas da política educacional para o município são de sua responsabilidade. Assim, as parcerias devem resultar em ações a serviço dessa política e não a seu reboque. Cabe ao dirigente da Educação, portanto, iniciar, acompanhar e consolidar as ações de cooperação.

Modalidades de formação

Os secretários de Educação são os principais responsáveis pelas decisões sobre a política educacional no município, no entanto a transmissão das idéias e das metas dessa política depende fundamentalmente da equipe de educadores que atuam junto dele no órgão central. Na verdade, essa equipe é tão responsável quanto o Secretário pela implantação e implementação das ações na rede de ensino porque, na maioria das vezes, é ela quem cria as estratégias que permitem a consolidação destas ações na própria rede.

A equipe de educadores é tão responsável quanto o Secretário pela implantação da política educacional

É, portanto, fundamental para o Secretário contar com uma equipe confiável e bem preparada. Nessa direção, uma de suas primeiras providências é procurar articular, junto às universidades próximas e a outras instituições governamentais ou não-governamentais, um programa para proporcionar formação e atualização tanto para ele próprio quanto para sua equipe: assessores diretos, chefes de departamento, equipe técnica do órgão central.

Não há um modelo único capaz de resolver as necessidades das equipes dirigentes. Cada região, de acordo com seus recursos e suas características pode organizar o programa de formação diversificando as modalidades de ação de forma a melhor atender suas necessidades.

- Alagoas por exemplo organizou seu programa através de Encontros mensais com os secretários municipais da Educação; Visita aos Municípios; Plantão de atendimento; Encontros regionais de Secretários de Educação; Banco de cursos.
- Já a UNDIME do Rio Grande do Sul desenvolve ações de formação através de Reuniões estaduais mensais; Reuniões mensais regionais; Fóruns de debate; Seminários, cursos e outros eventos.

Organização de um programa de formação para dirigentes

Pensar a organização de um programa de formação para dirigentes educacionais, significa levar em consideração as peculiaridades e as diferentes necessidades de cada município, bem como as características específicas desse público que tem o poder de decidir as prioridades da política educacional. Dirigentes municipais precisam

ter momentos para a troca de experiências com seus parceiros e, além disso, oportunidade de conhecer outras realidades educacionais, seja do país ou de outros lugares do mundo para, dessa forma, poderem contextualizar seus problemas num universo mais amplo que o do próprio município.

A mobilização pela educação requer vontade política

Mas estes dirigentes precisam também de atendimento para questões locais específicas, de cursos que lhes permitam aprofundar seus conhecimentos e desenvolver habilidades necessárias ao bom desempenho de suas funções. Um programa de formação para dirigentes municipais deve contemplar, necessariamente, momentos regulares de encontros coletivos com seus parceiros, suas equipes e momentos de assessoria individual.

Outros aspectos importantes que devem ser levados em consideração são a diversidade de funções e de expectativas das equipes das secretarias. Nesse sentido, a capacitação do Secretário Municipal precisa priorizar os aspectos políticos, especialmente aqueles relacionados com a mobilização para a problemática educacional. Para alcançar a participação dos cidadãos na melhoria da qualidade do ensino é preciso despender um esforço permanente de mobilização e os secretários precisam, eles próprios, demonstrar vontade política para isso.

Os técnicos têm que dominar aspectos gerenciais e pedagógicos

Quanto aos técnicos que compõem a equipe da secretaria, estes necessitam uma capacitação que dê ênfase a aspectos gerenciais e pedagógicos da escola. Finalmente é importante ter-se em mente que o processo de formação exige uma política definida nessa direção, de modo a envolver todos os segmentos ligados direta ou indiretamente às questões educacionais.

No caso de Alagoas, a organização das ações da universidade foi diversificada o suficiente para tornar possível o envolvimento de todos os segmentos das secretarias e, ao mesmo tempo, abranger o maior número de temas de interesse dos participantes. Foram realizadas visitas aos municípios pela equipe do PROMUAL, para colher informações e conhecer a realidade local; proporcionou-se atendimento personalizado, através de plantões previamente organizados; encontros regulares e grandes eventos para trocas de experiências e discussão de temas mais amplos.

Em trabalho anterior (CENPEC, 1992), destacamos que o debate sobre o papel do município no que tange à educação ainda não havia

alcançado um consenso na sociedade e as administrações municipais que dispunham-se a enfrentar o desafio de reverter o quadro de penúria de suas escolas fundamentais estavam trabalhando, quase sempre solitariamente. Pode-se considerar que, de modo geral, esse quadro ainda é verdadeiro para os dias de hoje, ainda que algumas ações pontuais na direção de reverter essa situação tenham sido realizadas. Talvez a principal delas tenha sido o fortalecimento das UNDIMEs regionais e nacional, que através de parcerias têm promovido encontros, trocado informações, organizado dados.

Os resultados da organização no Rio Grande do Sul

Nesse contexto merece destaque o trabalho do Conselho dos Secretários Municipais do Rio Grande do Sul – CONSEME/UNDIME:

- Organização dos sistemas municipais de ensino, com qualificação da rede de escolas, dos órgãos municipais de educação e dos respectivos recursos humanos;
- Planejamento participativo, em níveis regional e municipal, para médio e longo prazos;
- Regulamentação do regime de mútua colaboração entre Estado e Municípios para a manutenção e desenvolvimento do ensino, através da Lei nº10.576/95;
- Redução do percentual médio de repetência no ensino fundamental municipal de 23% (1986) para 15% (1995);
- Redução do percentual médio de evasão no ensino fundamental municipal de 8% (1986) para 5% (1994);
- Planos de carreira para valorização do magistério transformados em lei;
- Criação de Conselhos Municipais de Educação em 200 municípios;
- Garantia de acesso ao 1º grau completo para a clientela do meio rural através de programas municipais de transporte escolar na maioria dos municípios.
- Municipalização do programa de alimentação escolar em 385 municípios;
- Assessoria aos municípios para a elaboração do Plano Decenal de Educação.

Alagoas mostra que o caminho está nas parcerias

A experiência dos municípios de Alagoas em parceria com a PROMUAL e o UNICEF não deve ser destacada apenas por seu caráter inovador mas, sobretudo, pela demonstração de vontade política e do fato de que estão trilhando o caminho mais viável diante

das condições da sociedade atual, ou seja, a busca de parcerias e de articulação entre diferentes setores do governo e da sociedade civil.

O exercício da cidadania tem como pressuposto a formação de uma nova mentalidade, que entenda as instituições como fontes criadoras da ordem social. Esse produto social em que cada um participa em seu nível e contexto, elabora-se através de projetos governamentais locais de solidariedade e de redes com os diferentes segmentos da sociedade em consonância com projetos nacionais.

Coordenador Pedagógico e a continuidade da política educacional

Em Alagoas, o PROMUAL tem estimulado os dirigentes a criar equipes intermediárias entre a escola e o órgão central. Resulta daí, em vários municípios, a criação da função de coordenador pedagógico, potencialmente responsável pela manutenção das conquistas da gestão quando da mudança política. Para preencher este cargo são necessárias três condições: ter liderança, contar com experiência de trabalho e ter concluído o curso de Magistério. A UFAL criou um programa especialmente destinado a formar e qualificar os coordenadores para o pleno exercício de suas funções.

No Rio Grande do Sul em várias Associações de Municípios, conforme os temas abordados, as reuniões mensais regionais incluem a participação de coordenadores pedagógicos, assim como de convidados das Delegacias Estaduais de Educação, afim de envolvê-los e ouvi-los nas questões tratadas pelos dirigentes.

Conhecimentos, habilidades e competências dos dirigentes

Os Secretários de Educação têm sob sua responsabilidade a definição e a implementação de políticas públicas que exigem competência e conhecimentos específicos. É importante e necessário que ele saiba como *lidar com as necessidades e expectativas* do Prefeito que o nomeou, dos funcionários da rede de ensino que estão sob sua administração e, principalmente, da população do município. Para exercer suas funções, os Secretários precisam ser bons articuladores pois são os mediadores das forças políticas que atuam no município.

Também é importante que os Secretários saibam *transmitir otimismo e confiança* à sua equipe, pois estes são fatores decisivos para as mudanças que pretendem efetuar na administração. Saber *fortalecer a equipe* para implementação e desenvolvimento das ações necessárias para alcançar as metas estabelecidas pela política educacional do município é uma outra habilidade que o Secretário precisa desenvolver.

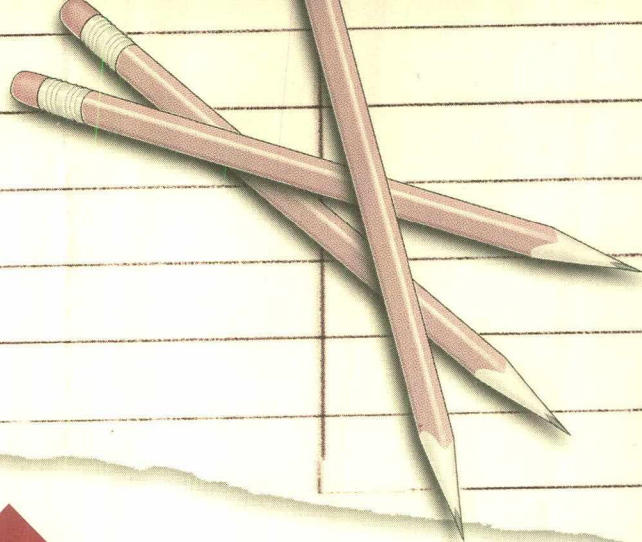
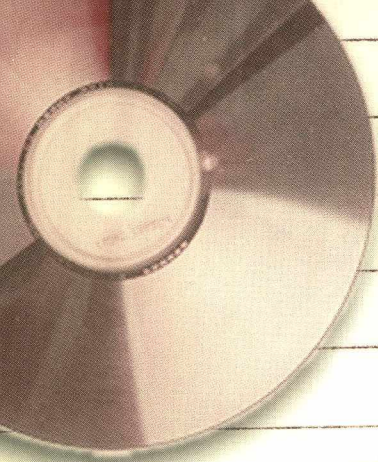
Os secretários precisam saber lidar com as expectativas e necessidades da população, dos funcionários da rede de ensino e do prefeito que o nomeou

A implementação de projetos locais, a valorização das práticas culturais da comunidade e sua conexão com as esferas mais amplas da sociedade são vitais para a articulação e o fortalecimento das políticas públicas e da sociedade civil.

Para poder exercer seu papel com qualidade e competência é preciso que o Secretário e sua equipe mantenham-se atualizados em relação às idéias e aos conhecimentos que dizem respeito à Educação, num contexto político e econômico que vai para além do próprio município. As habilidades e os conhecimentos que o Secretário precisa ter não necessariamente fazem parte do seu perfil no momento em que assume a função dirigente.

Como construir as habilidades necessárias à função de dirigente?

Essas habilidades podem ser construídas de duas formas: ou isoladamente, por ensaio e erro, ao longo do mandato, com sérios riscos de vir a implementar ações com reflexos políticos e técnicos negativos para a rede; ou através de um programa de formação em serviço, cuja realização não implica grandes custos para o município desde que o dirigente educacional saiba estabelecer parcerias e relações de cooperação tanto com seus pares como com instituições e organizações governamentais e não-governamentais em condições de oferecer ações de formação.



LEMBRE-SE

◆

O diagnóstico da situação da rede municipal de ensino é o primeiro passo para a definição de estratégias e para o estabelecimento de diretrizes da política educacional.

◆

Programas de formação destinados às equipes dos vários setores responsáveis pela educação no município – secretários de Educação, equipes técnicas, coordenadores, professores, diretores – promovem significativas mudanças na qualidade do trabalho da escola.

◆

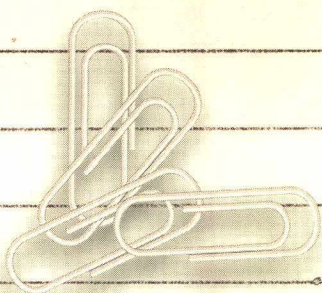
As parcerias entre municípios vizinhos efetiva a conjugação de esforços e pode viabilizar programas que um município não poderia desenvolver isoladamente.

◆

As parcerias com as universidades e com diferentes setores da sociedade civil favorecem a superação dos problemas e das dificuldades.

◆

Os encontros entre equipes dirigentes e professores amplia as possibilidades de sucesso da política educacional, porque compartilhar responsabilidades e decisões reduz a resistência a mudanças.



Diferentes modalidades de formação aumentam as possibilidades da implementação das mudanças no sistema de ensino. É preciso atender às especificidades de cada função e, ao mesmo tempo, garantir a unidade do sistema.



Equipes técnicas intermediárias estabelecem vínculos entre as escolas e os órgãos centrais da Educação e podem proporcionar a garantia de continuidade das ações independentemente de mudanças administrativas.

PARE & PENSE

A formação continuada para as equipes dirigentes da Educação é uma resposta efetiva à demanda por qualificação do trabalho no sistema público de ensino.



Para alcançar a qualidade de ensino desejada são necessárias diversas e diferentes intervenções. Todas articuladas entre si na direção dos objetivos de garantir acesso, permanência e sucesso escolar para todos os alunos do sistema público.

REALIZAÇÃO



Diretora Presidente
Maria Alice Setubal

Coordenador Geral
Og Roberto Dória

Coordenação
Raquel Léa Brunstein

Autoras
Raquel Léa Brunstein
Andréa Camara Carrer
Meyri Venci Chieffi
Valéria Virgínia Lopes

Pesquisadores
Alice Davanço Quadrado
Andréa Camara Carrer
Arlindo Cavalcanti de Queiroz
Estela Bergamin
Izabel Brunsizian
Maria Alice Setubal
Maria José Reginato Ribeiro
Meyri Venci Chieffi
Raquel Léa Brunstein
Regina Maria Hubner
Zita Porto Pimentel

Colaboradoras Especiais
Maria Felisminda de Resende e Fusari
Marisa Timm Sari

Edição de Texto
Marcos Aurélio Pessoa

Edição de Arte
Eva Paraguassú de Arruda Câmara
José Ramos Néto

**CENPEC - CENTRO DE ESTUDOS E
PESQUISAS EM EDUCAÇÃO,
CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA**

Rua Dante Carraro 68 - Pinheiros
05422-060 – São Paulo - SP

www.cenpec.org.br

INICIATIVA



Coordenação Geral do Projeto
Garren Lumpkin
Ana Catarina Braga

