



Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar

MÓDULO 12

Políticas de Responsabilização Educacional

Governador de Pernambuco

Eduardo Campos

Vice-governador

João Lyra Neto

Secretário de Educação

Anderson Gomes

Chefe de Gabinete

Roberta Kacowicz

Secretária Executiva de Gestão da Rede

Margareth Zaponi

Secretária Executiva de Desenvolvimento da Educação

Ana Selva

Secretário Executivo de Educação Profissional

Paulo Dutra

Convênio com a Universidade de Pernambuco – UPE

Reitor

Carlos Calado

Vice-reitor

Rivaldo Albuquerque

MÓDULO 12

Políticas de Responsabilização Educação

TEMAS NORTEADORES

**Políticas de Responsabilização Educacional: a
modernização da gestão pública como condição para
*accountability***

- **Resultados em Pernambuco**
- **Experiências no Brasil**
- **O contexto internacional**

C756 Pernambuco. Secretaria de Educação

Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento : Módulo XII – Políticas de responsabilização educacional / Secretaria de Educação. – Recife: Secretaria de Educação do Estado, 2012.

52 f. : il.

Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco – PROGEPE
Programa de Formação Continuada de Técnicos Educacionais – PROTEPE
Inclui bibliografia

1. ESCOLAS – ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO. 2. RESPONSABILIZAÇÃO EDUCACIONAL – BRASIL. 3. BÔNUS DE DESEMPENHO EDUCACIONAL – BDE. 4. PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES. 5. PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE TÉCNICOS EDUCACIONAIS. I. Título.

CDD 371.2
CDU 37.091

Sumário:

Módulo 12

Políticas de Responsabilização Educacional

Para início de conversa	6
Temas Norteadores	8
Para Saber Mais	46
Na Prática	48
Comunidade Virtual de Aprendizagem	49
Dados biográficos – Conteudista	50

Para início de conversa

A incorporação de estratégias de *accountability* ao novo modelo de gestão pública adotado pelo governo de Pernambuco tem como premissa o atendimento das demandas da sociedade com qualidade social, a transparência na gestão e o controle social da ação do governo.

O compromisso do Governo de Pernambuco com o desenvolvimento social equilibrado e a melhoria das condições do povo pernambucano resultou na implantação de um novo modelo de gestão pública baseada em resultados. Para se adequar a esse novo modelo, a Secretaria de Educação, desde 2007, vem se reorganizando para além da sua estrutura organizacional, preocupando-se também com os processos e os resultados da escola, tomando como matriz a implementação de políticas de *accountability*, ou seja, de responsabilização na educação.

O termo *accountability*, segundo Campos (1999, p.33) pode ser considerado sinônimo de responsabilidade objetiva ou obrigação de responder por algo. E, neste sentido, responsabilidade objetiva, segundo o mesmo autor é aquela que *“acarreta a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante outra pessoa, fora de si mesmo, por alguma coisa ou algum tipo de desempenho.”*

O modelo de gestão para resultados aplicados à educação demanda a definição de responsabilidades e o cumprimento das atribuições por cada uma das partes envolvidas (SEE, GRE e Escola), resultando em um sistema de gestão de responsabilização educacional pautado por características como a flexibilidade, a descentralização e pela participação dos atores no processo educacional. Este modelo se estrutura como um novo paradigma para a gestão do sistema de ensino estadual de Pernambuco e como uma forma de responder ao desafio de **ofertar uma educação pública de qualidade social como direito fundamental de todas as pessoas, fundamentada no respeito aos direitos humanos, na equidade, na relevância, na pertinência, na eficácia e na eficiência.** (UNESCO, 2005).

TEMAS NORTEADORES:

**Políticas de Responsabilização Educacional:
a modernização da gestão pública como
condição para accountability**

- Resultados em Pernambuco
- Experiências no Brasil
- O contexto internacional

Considerando a importância de se garantir educação de qualidade social para todos, a Secretaria de Educação de Pernambuco desenhou e está implementando um inovador sistema de gestão que tem como eixo central a política de responsabilização educacional, com o objetivo de estabelecer responsabilidades no âmbito das escolas, das Gerências Regionais e da Secretaria de Educação. Assim, por meio de um sistema de gestão de responsabilização educacional, cada uma das partes do sistema de ensino passa a compreender a relevância de se desempenhar eficazmente o seu papel no processo educacional, tendo como objetivo principal a melhoria da aprendizagem de todos os estudantes.

Neste contexto, as estratégias de responsabilização (*accountability*) trazem implícitos os mecanismos de uma gestão escolar democrática e participativa. Ao estabelecer metas anuais por escola a partir do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco - IDEPE e instituir o Bônus por Desempenho Educacional – BDE, o governo de Pernambuco tornou possível o conhecimento dos resultados das escolas estaduais para os pais e comunidade escolar, ampliando os espaços de participação de todos na tomada de decisão do processo administrativo e do planejamento pedagógico escolar.

Nesta perspectiva, ao final deste módulo, os participantes conhecerão, por meio dos Temas Norteadores, o contexto de modernização da gestão pública no Brasil que fomentou a implementação de políticas de responsabilização educacional pelo Ministério da Educação, a partir dos resultados da escola; os resultados da implantação da política de responsabilização e do Bônus de Desempenho Educacional – BDE na rede estadual de Pernambuco; as experiências inovadoras dos estados de Pernambuco, Minas Gerais e São Paulo com a introdução de mecanismos de incentivos por meio de remuneração variável para os servidores das escolas que alcançam as metas e as evidências internacionais que apontam que nos sistemas de ensino que adotam mecanismos de responsabilização agregados a incentivos, a elevação dos indicadores educacionais ocorre de forma mais acelerada.

Temas norteadores

A modernização da gestão pública no Brasil na década de 90: Condição para a *accountability*

A Reforma da Gestão Pública no Brasil tem início na década de 90, a partir do Plano Diretor de Reforma do Estado iniciado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE. Consolidada em 1995, objetivou construir uma estrutura de Estado eficiente em oposição ao modelo burocrático de administração até então vigente.

A reforma compreendeu a dimensão institucional a partir de sua legalização contemplando a descentralização na organização estatal, a dimensão da gestão e a cultural. Do ponto de vista da gestão, a ênfase se deu pela autonomia e responsabilização de gestores na administração por resultados, competição administrativa e controle social, inicialmente no nível macro (Ministérios e Secretarias). No que se refere à mudança cultural, ela pode ser entendida na mudança de mentalidade e comportamento no âmbito da administração pública, voltada para a gestão para resultados.

As políticas de *accountability* (responsabilização) no setor educação consolidam-se no Brasil, no âmbito do governo federal, com a publicação de normas legais como a LDB e o FUNDEF, que definem as responsabilidades e repartição de recursos entre os entes federados, e tornam-se mais complexas a partir de 2007, quando o MEC cria o IDEB, com metas de desempenho por escola e sistema de ensino até 2021 e estabelece o Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação com 28 diretrizes a serem seguidas por estados e municípios para melhorar a qualidade da educação.

Para se adequar às exigências de um mundo em constante transformação, a gestão pública necessita tornar-se mais ágil, mais eficiente, mais flexível e mais descentralizado. Essa nova forma de gestão dos serviços públicos teve consequências diretas no campo da educação tanto nos níveis macro (ministérios e secretarias) quanto no nível micro (escola e sala de aula), alterando, substancialmente, a forma de gerir as ações no campo educacional.

A profunda reestruturação vivenciada pelo sistema educacional brasileiro iniciou-se a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da aprovação da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96) que alterou a sua organização e estrutura.

Além da descentralização administrativa e financeira, assiste-se à designação de oferta do ensino entre os entes federados. A Constituição Federal de 1988 estabelece que os governos estaduais sejam responsáveis pela oferta do ensino médio, os governos municipais pela educação infantil e ambos pelo ensino fundamental, sendo o ensino superior de responsabilidade do governo federal. Neste contexto, os sistemas de ensino passam a atuar prioritariamente nos níveis de responsabilidade atribuídos pela Constituição Federal, no contexto de regime de colaboração.

No período de 1995 a 2002, têm início várias inovações na educação, sendo as mais relevantes a revitalização do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP), com a finalidade de criar um sistema de estatísticas e avaliação na educação e a implantação do Fundo Nacional para a Educação Fundamental (FUNDEF), para reduzir as diferenças regionais e estabelecer um piso para os investimentos estaduais e municipais com o ensino fundamental.

Além de aperfeiçoar o sistema de estatísticas educacionais, o INEP implantou três grandes sistemas de avaliação do ensino: o SAEB, sistema de avaliação para a educação básica, o ENEM, exame nacional para estudantes que concluem o ensino médio e os exames nacionais para os programas de graduação, conhecidos como Provão. Os recursos para a educação são assegurados pela Constituição Brasileira de 1988, que determina que a União invista 18% dos seus recursos com educação e os estados e municípios 25% de seus recursos.

Em 2007, O Fundef foi substituído pelo Fundeb, com as mesmas características, porém com recursos para todas as etapas da Educação Básica – desde creches, Pré-escola, Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio até a Educação de Jovens e Adultos. O Fundef era um fundo restrito ao financiamento do Ensino Fundamental e à valorização dos docentes. O Fundeb, por sua vez, atende toda a Educação Básica e valoriza os profissionais da Educação como um todo, não só os professores. Um dos efeitos do Fundeb foi promover a redistribuição das matrículas de forma mais equitativa entre os estados e municípios, reduzindo assim, o tamanho dos sistemas estaduais de ensino.

Em decorrência da necessidade de mais informações foi criada, em 2005, a PROVA BRASIL, de caráter censitária, que mede o desempenho dos estudantes em língua

portuguesa e matemática. Este foi o marco da corrida empreendida por todos os governos (federal, estadual e municipal) em busca de políticas educacionais voltadas para a melhoria da qualidade da educação.

No âmbito do governo federal, o INEP criou, em 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que constitui em um indicador de qualidade da educação básica, de fácil compreensão e possível de ser divulgada por estado, município e escola.

O IDEB é calculado a partir de dados coletados no Censo Escolar, que tem periodicidade anual, e das avaliações nacionais (SAEB e PROVA BRASIL), aplicadas a cada dois anos. A combinação de indicadores de rendimento (taxa de aprovação) e de desempenho escolar (proficiência em matemática e língua portuguesa) estimula a melhoria simultânea desses indicadores.

Ainda em 2007, o Ministério da Educação lançou um conjunto de ações articuladas por meio do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE estabelecendo incentivos para os estados e municípios mediante a adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, que contempla 28 diretrizes às quais estados e municípios devem seguir ao aderir ao PDE. Para tanto, a partir do IDEB observado em 2005, estabeleceu-se uma trajetória a ser percorrida até 2021, com divulgação dos resultados em 2022, ano em que será comemorado o bicentenário da independência do Brasil, para cada estado e município, com o objetivo de alcançar o padrão de qualidade comparável à média dos 34 países desenvolvidos, que compõem a Organização para Cooperação e Desenvolvimento - OCDE, o que representa um IDEB igual a 6,0 (seis).

Outro importante desdobramento, resultante das avaliações externas realizadas pelo MEC/INEP, foi o surgimento de uma nova geração de especialistas em educação, formados em estatística e psicometria, responsáveis por disponibilizar para educadores e fazedores de políticas informações seguras sobre atendimento e qualidade da educação básica para a formulação de suas políticas.

Vários programas foram implantados pelo MEC, também neste período, com o objetivo de prover as escolas de autonomia administrativa, financeira e pedagógica, além da distribuição de livros didáticos, alimentação e dinheiro. O Programa Dinheiro Direto na Escola, por sua vez, impulsionou a formação de Unidades Executoras (Uex) e a formação de órgãos colegiados como conselhos escolares, associações de pais e mestres e grêmios estudantis, com a finalidade de consolidar a gestão democrática e participativa, bem como o controle social, no âmbito das unidades escolares. As escolas, para acessarem os recursos repassados pelo Governo Federal, também têm que desenvolver uma gama de

atividades que perpassam pelo planejamento estratégico, elaboração de plano de desenvolvimento da escola (PDE Interativo), diagnóstico, metas e planos de ação. As escolas com baixo desempenho no IDEB são contempladas com mais recursos financeiros com a finalidade de melhorar os seus indicadores.

No bojo da reforma e objetivando ampliar para os estados e municípios as condições necessárias para a modernização de seus serviços públicos, o Governo Federal implanta o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados – PNAGE. A partir de então os estados e municípios passaram a realizar, em ritmos diversos, reformas em seus sistemas de educação, saúde, tributário dentre outros.

O Estado de Pernambuco se integrou ao PNAGE em 1999, com ações de informatização da máquina administrativa e do serviço público. A partir de 2007, com a implantação do modelo de gestão para resultados, com o apoio do Movimento Brasil Competitivo – MBC, o Governo de Pernambuco consolidou a modernização da gestão pública estadual, implantando o modelo de gestão para resultados na educação, saúde e segurança pública.

Neste contexto, as políticas de accountability (responsabilização) no setor educação consolidam-se no Brasil a partir da década de 90, no âmbito do governo federal, com a publicação de normas legais como a LDB e o FUNDEF, que definem as responsabilidades e a repartição de recursos entre os entes federados, e tornam-se mais complexas, a partir de 2007, quando o Governo Federal estabelece o Plano de Desenvolvimento da Educação, com o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação e metas calculadas pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), para todas as escolas públicas, até 2021.



A criação do IDEB: condição para a implantação do sistema de responsabilização (*accountability*) a partir dos resultados da escola

O Governo Federal, ao estabelecer metas para os sistemas de ensino estadual e municipal e suas escolas, inicia uma nova fase na reforma da educação brasileira. A característica principal desta nova fase é a utilização de testes ou avaliações externas padronizadas em larga escala para acompanhar os resultados da escola. Isto significa que, a partir de 2005, com a criação da Prova Brasil, de caráter censitário, todas as escolas são avaliadas a cada dois anos, permitindo a divulgação dos resultados da aprendizagem dos estudantes do 5º e 9º ano do ensino fundamental, em Língua Portuguesa e Matemática. Com isto, foi possível calcular também os

resultados de cada escola que participa dos exames da Prova Brasil, possibilitando assim a criação de mecanismos de responsabilização das escolas em função de seus resultados.

Para materializar os mecanismos de responsabilização, o MEC criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. O IDEB é um indicador construído para cada escola, sistema de ensino e unidade da federação que combina os resultados do SAEB e da Prova Brasil com a taxa de reprovação. A combinação dos resultados do desempenho dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática e a taxa de aprovação tem como finalidade evitar possíveis distorções como o estímulo à evasão de estudantes de pior desempenho para obter uma nota maior na Prova Brasil. Da mesma forma, escolas que deixarem de reprovar seus estudantes para tentar aumentar a taxa de reprovação pode obter resultados baixos na Prova Brasil, com conseqüente queda no IDEB. Assim, para melhorar efetivamente o IDEB, as escolas têm que desenvolver ações para elevar o desempenho dos estudantes e a taxa de aprovação ao mesmo tempo.

O termo *accountability*, segundo Campos (1999, p.33) pode ser considerado sinônimo de responsabilidade objetiva ou obrigação de responder por algo. E, neste sentido, responsabilidade objetiva, segundo o mesmo autor, é aquela que “acarreta a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante outra pessoa, fora de si mesmo, por alguma coisa ou algum tipo de desempenho.”

Com a criação do IDEB, o Governo Federal implantou um sistema de responsabilização (*accountability*), no qual são estabelecidas metas de desempenho para cada escola, sistema de ensino e unidade da federação do país até 2021 (com divulgação em 2022), com metas intermediárias a cada dois anos, com a finalidade de acompanhar a trajetória e desenvolver intervenções para alcançar as metas de longo prazo.

A ideia fundamental que caracteriza o sistema de responsabilização (*accountability*) é que, na medida em que a qualidade da educação de cada escola e sistema de ensino passa a ser mensurada pelo IDEB, as escolas passam a ser cobradas em função de seu desempenho, o que contribui para melhorar os seus resultados.

Após a quarta edição do IDEB (2011-2009-2007-2005), observa-se um significativo avanço no uso dos resultados das avaliações externas, em que estas avaliações passam a ser sistematicamente utilizadas pelas escolas e pelos órgãos centrais para medir os resultados e orientar o planejamento e a execução de políticas educacionais voltadas para a aprendizagem dos estudantes.

A tabela abaixo apresenta um exemplo das metas estabelecidas pelo MEC para o sistema estadual de ensino de Pernambuco.

Tabela 1 - Metas Projetadas pelo MEC para a rede estadual de Pernambuco

Fases do Ensino	Ideb Observado				Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Anos Iniciais do Ensino Fundamental	3.1	3.5	3.9	4.2	3.2	3.5	3.9	4.2	4.5	4.8	5.1	5.4
Anos Finais do Ensino Fundamental	2.4	2.5	3.0	3.3	2.4	2.6	2.8	3.3	3.6	3.9	4.2	4.5
Ensino Médio	2.7	2.7	3.0	3.1	2.7	2.8	3.0	3.2	3.6	4.0	4.3	4.5

Fonte: INEP/MEC

Ao estabelecer metas bianuais para cada escola e sistema de ensino, o MEC também apresentou um conjunto de diretrizes específicas baseadas no diagnóstico da qualidade da educação e que tem impacto na melhoria dos processos educacionais. Estas diretrizes integram o Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação.

A adesão de estados e municípios ao Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação é condição para o acesso aos recursos financeiros e técnicos do governo federal, através

do Plano de Ações Articuladas (PAR). Todos os estados e municípios brasileiros aderiram ao Plano de Metas, com o compromisso de seguir as 28 diretrizes pautadas em resultados de avaliação de desempenho e de rendimento dos estudantes. São elas:

- I - estabelecer como foco a aprendizagem, apontando resultados concretos a atingir;
- II - alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade, aferindo os resultados por exame periódico específico;
- III - acompanhar cada aluno da rede individualmente, mediante registro da sua frequência e do seu desempenho em avaliações, que devem ser realizadas periodicamente;
- IV - combater a repetência, dadas as especificidades de cada rede, pela adoção de práticas como aulas de reforço no contraturno, estudos de recuperação e progressão parcial;
- V - combater a evasão pelo acompanhamento individual das razões da não frequência do educando e sua superação;
- VI - matricular o aluno na escola mais próxima da sua residência;
- VII - ampliar as possibilidades de permanência do educando sob responsabilidade da escola para além da jornada regular;
- VIII - valorizar a formação ética, artística e a educação física;
- IX - garantir o acesso e permanência das pessoas com necessidades educacionais especiais nas classes comuns do ensino regular, fortalecendo a inclusão educacional nas escolas públicas;
- X - promover a educação infantil;
- XI - manter programa de alfabetização de jovens e adultos;
- XII - instituir programa próprio ou em regime de colaboração para formação inicial e continuada de profissionais da educação;
- XIII - implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da educação, privilegiando o mérito, a formação e a avaliação do desempenho;
- XIV - valorizar o mérito do trabalhador da educação, representado pelo desempenho eficiente no trabalho, dedicação, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, realização de projetos e trabalhos especializados, cursos de atualização e desenvolvimento profissional;
- XV - dar consequência ao período probatório, tornando o professor efetivo estável após avaliação, de preferência externa ao sistema educacional local;
- XVI - envolver todos os professores na discussão e elaboração do projeto político pedagógico, respeitadas as especificidades de cada escola;
- XVII – incorporar, ao núcleo gestor da escola, coordenadores pedagógicos que acompanhem as dificuldades enfrentadas pelo professor;

- XVIII - fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola;
- XIX - divulgar na escola e na comunidade os dados relativos à área da educação, com ênfase no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB;
- XX - acompanhar e avaliar, com participação da comunidade e do Conselho de Educação, as políticas públicas na área de educação e garantir condições, sobretudo institucionais, de continuidade das ações efetivas, preservando a memória daquelas realizadas;
- XXI - zelar pela transparência da gestão pública na área da educação, garantindo o funcionamento efetivo, autônomo e articulado dos conselhos de controle social;
- XXII - promover a gestão participativa na rede de ensino;
- XXIII – elaborar plano de educação e instalar Conselho de Educação, quando inexistentes;
- XXIV - integrar os programas da área da educação com os de outras áreas como saúde, esporte, assistência social, cultura, dentre outras, com vista ao fortalecimento da identidade do educando com sua escola;
- XXV - fomentar e apoiar os conselhos escolares, envolvendo as famílias dos educandos, com as atribuições, dentre outras, de zelar pela manutenção da escola e pelo monitoramento das ações e consecução das metas do compromisso;
- XXVI - transformar a escola num espaço comunitário e manter ou recuperar aqueles espaços e equipamentos públicos da cidade que possam ser utilizados pela comunidade escolar;
- XXVII - firmar parcerias externas à comunidade escolar, visando a melhoria da infraestrutura da escola ou a promoção de projetos socioculturais e ações educativas;
- XXVIII - organizar um comitê local do Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação, com representantes das associações de empresários, trabalhadores, sociedade civil, Ministério Público, Conselho Tutelar e dirigentes do sistema educacional público, encarregado da mobilização da sociedade e do acompanhamento das metas de evolução do IDEB.

Neste contexto, as mudanças recentes introduzidas pelo Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE Educação ampliaram a função da avaliação em larga escala para além de seu objetivo tradicional de diagnosticar os sistemas educacionais e colocaram-na como um dos eixos centrais da política educacional do Ministério da Educação. O uso da avaliação para medir os resultados da escola e do sistema de ensino resultou na implantação de um sistema de responsabilização educacional, que

tem acelerado as mudanças na gestão dos sistemas educacionais, no três níveis de governo (federal, estadual e municipal). O IDEB passa a ser o mais importante indicador de monitoramento da qualidade da educação básica no Brasil. Tanto o governo quanto a sociedade civil organizada dispõem de amplos mecanismos de divulgação dos resultados do IDEB por escola e por sistema de ensino e, cada vez mais, os estudantes e os pais se apropriam destes mecanismos de controle social dos serviços públicos educacionais, pressionando as escolas por melhores resultados.

Assim, o Ministério da Educação, ao implantar o IDEB, informa aos sistemas de ensino e às escolas que o objetivo principal é elevar o indicador, pois na medida em que o desempenho dos estudantes e a taxa de aprovação melhoram, também haverá uma melhor convergência entre os diversos sistemas de ensino estadual e municipal, com consequente redução de desigualdades regionais da qualidade do ensino. Isto porque as metas foram calculadas considerando a posição em que cada escola e sistema de ensino se encontravam em 2005, o que resultou em metas diferenciadas, porém com esforços semelhantes. Com o alcance das metas estabelecidas para cada escola e sistema de ensino, o Brasil alcançará uma média de 6,0 no IDEB, em 2021.

Ressalta-se, no entanto, que a quase totalidade das escolas públicas de educação básica encontram-se sob a responsabilidade dos governos estaduais e municipais, que possuem autonomia para fazer a gestão das mesmas. Diante deste contexto, as ações desenvolvidas pelo Governo Federal são restritas e a melhoria da qualidade da educação depende, em grande parte, das políticas educacionais desenvolvidas no âmbito de cada estado e município da federação.

Estudos recentes mostram que nos sistemas de ensino que adotam sistema de *accountability* (responsabilização), com a definição de metas e divulgação de resultados por escola, com a utilização de indicador de qualidade da educação básica como o IDEB, o desempenho dos estudantes melhoram de forma mais acelerada.

Assim, o MEC desenvolveu e implementou um sistema de responsabilização (*accountability*) com características capazes de mobilizar os estados e municípios, no sentido de também desenvolverem ações voltadas para a melhoria de seus sistemas de ensino, e que pode ser assim sintetizado:

- a) Definição de metas por escola, sistema de ensino e unidade da federação a partir dos resultados da escola;
- b) Comprometimento de estados e municípios com essas metas, por meio de acordos com o MEC. As escolas que atingem as metas são beneficiadas com aumento dos recursos do Programa de Dinheiro Direto na Escola – PDDE. O foco principal do MEC é com os estados e municípios com os piores IDEBs. Nestas redes de ensino, o MEC a partir de um diagnóstico sobre as condições de gestão, infraestrutura, perfil dos professores e recursos didáticos disponibiliza recursos financeiros, materiais e técnicos, por meio do PAR. Por sua vez, os gestores estaduais e municipais se comprometem a desenvolver um conjunto de ações, responsabilizando-se pelo alcance das metas estabelecidas.
- c) Divulgação dos resultados das metas intermediárias (bianual), como medida de monitoramento e prestação de contas à sociedade do desempenho por escola e por sistema de ensino. Também são usadas pela sociedade civil organizada para pressionar o governo por melhorias na educação.

O sistema de responsabilização (*accountability*) implantado pelo MEC foi possível graças à consolidação do sistema nacional de avaliação da educação básica, que viabilizou a mensuração da qualidade da educação no Brasil. Desde o início das avaliações externas, em meados da década de 1990, é possível acompanhar a evolução da qualidade da educação pública ao longo do tempo. Muitos avanços foram contabilizados, dentre eles, a universalização do ensino fundamental e a elevação das taxas de conclusão do ensino fundamental e médio. E com a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB em 2005, a contribuição das avaliações externas se amplia e cada rede de ensino (federal, estadual e municipal) passa a se posicionar em relação ao desempenho de suas escolas, possibilitando agregar ao diagnóstico a noção de responsabilização (*accountability*).

Assim, o primeiro passo para o surgimento de políticas de responsabilização escolar no Brasil foi dado com a consolidação dos sistemas nacionais de avaliação e diagnóstico do desempenho dos estudantes ao longo das últimas duas décadas. A implantação do SAEB (Sistema Brasileiro de Avaliação da Educação Básica) no início dos anos 90, possibilitou a compreensão da lacuna existente entre a situação presente e a desejada através de seus indicadores

de qualidade da educação. Aperfeiçoado ao longo dos anos 90, o SAEB passou a ser formulado com questões calibradas através de teoria de resposta ao item, podendo ser comparado ao longo dos anos. Mais importante do que isso, porém, é o fato de que a aplicação do SAEB foi fundamental para que a cultura de avaliação se firmasse no país, quebrando resistências iniciais e gerando os diagnósticos necessários para a formulação de políticas públicas de melhoria da qualidade da educação.

Responsabilização educacional é definida por Brooke (2006) como uma tentativa de melhorar os resultados das escolas mediante a criação de incentivos, sejam eles materiais ou simbólicos, de acordo com o desempenho dos alunos medido por procedimentos avaliativos estaduais ou municipais.

Com o aperfeiçoamento do censo escolar e a criação da Prova Brasil e do IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica Educação, em 2005, inaugurou-se uma nova fase na educação brasileira. O IDEB passou a nortear as metas de melhoria da qualidade da educação, indicando a necessidade de melhorias tanto no desempenho dos estudantes quanto na diminuição das taxas de repetência e evasão, ainda bastante altas no Brasil.

A Prova Brasil, o censo e o IDEB possibilitam a responsabilização das escolas pelo desempenho de seus estudantes. No entanto, é importante prever também a responsabilidade da Secretaria de Educação, enquanto órgão central de um sistema de ensino, em coordenar, apoiar e assegurar as condições necessárias para a escola desenvolver um trabalho de qualidade, uma vez que os resultados não dependem somente da escola.

Neste sentido, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) implantado pelo MEC estabelece mecanismos para fortalecer os processos educacionais no âmbito das secretarias estaduais e municipais de educação. Por meio do Plano de Ações Articuladas (PAR), estados e municípios têm acesso a contribuições financeiras e técnicas que, somadas aos recursos de cada sistema de ensino, podem alterar o quadro educacional

brasileiro.

Assim, os resultados individualizados por estado, município e escola têm propiciado ampla divulgação do desempenho dos estudantes, colocando a preocupação com a melhoria da qualidade do ensino na agenda política dos governos estaduais e municipais. O movimento para a melhoria da qualidade da educação tem pressionado o poder público a focalizar políticas e investimentos nos resultados escolares em todas as esferas da administração pública.

Nesse cenário, cada um dos mais de cinco mil sistemas de ensino (redes estadual e municipal), atuando de forma descentralizada, passa a desenvolver uma gama de programas, projetos e ações voltadas para a elevação do IDEB. Com autonomia para promover a gestão de seu sistema de ensino, estados e municípios demonstram potencial para gerar inovações.

Ainda não é muito comum no Brasil que os resultados das avaliações de desempenho dos estudantes resultem em decisões políticas que provoquem algum tipo de consequência administrativa nas escolas. Apesar disso, nota-se que a crescente preocupação com a melhoria da qualidade da educação tem feito com que alguns estados, como Pernambuco, Minas Gerais e São Paulo, tenham incluído políticas de responsabilização educacional como o eixo central das políticas de gestão de seus sistemas públicos de ensino. E embora mecanismos de responsabilização educacional não sejam previstos nas diretrizes nacionais para a educação, esses estados estão implantando procedimentos administrativos com consequências para os envolvidos. A liderança política e a existências de processos avaliativos estaduais são componentes essenciais para a adoção de políticas de responsabilização educacional com este formato.

Em síntese, a política educacional do MEC, pautada em planejamento, dados, informações educacionais e visão de longo prazo, somada à mobilização da sociedade civil e do terceiro setor está alterando a agenda política dos governantes na educação. Observa-se, em vários estados, que a educação tornou-se prioridade. A procura pela combinação adequada das políticas que poderão melhorar os indicadores educacionais está levando à implantação de mecanismos que podem ser considerados integrantes de uma política de responsabilização educacional, no qual as escolas, gerências regionais e órgão central passam a se responsabilizar pela qualidade da educação.

Responsabilização educacional significa definir objetivos e metas claras, manter as pessoas responsáveis pelo cumprimento delas e estabelecer incentivos de forma que todos os envolvidos no sistema escolar tenham um nível de desempenho adequado. O

Brasil melhorou muito no que se refere aos objetivos e metas educacionais. No entanto, ainda não há prática consolidada de responsabilizar as escolas por seus resultados nem de recompensar aquelas que alcançam as metas. Por isso, são consideradas inovações as práticas desenvolvidas por Pernambuco, Minas Gerais e São Paulo.

Políticas de Responsabilização Educacional:

Os resultados de Pernambuco

Um conjunto ainda restrito de estados e municípios brasileiros, referenciados pelas políticas educacionais federais, vem formulando e implementando políticas próprias de responsabilização (accountability) educacional. Cada estado desenvolve seu próprio desenho, com critérios diferenciados, porém focalizados no objetivo comum de melhorar a qualidade da educação.

Pernambuco encontra-se neste grupo. Com um modelo de gestão baseada em metas e em resultados, a Secretaria de Educação, tem como objetivo melhorar os indicadores educacionais do Estado, contribuindo para que a rede estadual de ensino alcance a meta de seis pontos no IDEB, em 2021, no Ensino Fundamental e no Ensino Médio. Esta meta é mais elevada do que a apresentada pelo MEC a Pernambuco, e visa tornar as escolas estaduais uma “referência nacional em educação de qualidade social até 2014”, conforme explicitado no planejamento estratégico da Secretaria de Educação de Pernambuco.

Neste sentido, a SEE entende que o objetivo principal de um sistema de ensino **é ofertar uma educação pública de qualidade social como direito fundamental de todas as pessoas, alicerçada no respeito aos direitos humanos, na equidade, na relevância e na pertinência e tendo, como pressupostos operacionais, a eficácia e a eficiência.** Isto

O Governo de Pernambuco desenvolveu e implementou quatro condições básicas para a consolidação de uma política de responsabilização:

- a) **Objetivos educacionais e metas claras por escolas (IDEPE);**
- b) **Sistema próprio de avaliação (SAEPE);**
- c) **Sistema de incentivos para as escolas que alcançam as metas estabelecidas (BDE);**
- d) **Sistema de monitoramento de indicadores de processos e de resultados.**

significa que a educação como um **direito** demanda do Estado a obrigação de respeitar, assegurar, proteger e promover este direito. E, como direito, é exigível e justificável pelas consequências que derivam de sua violação ou desrespeito (MUÑOZ, 2004).

Para garantir a **equidade**, entende que é necessário assegurar o acesso e a igualdade nos processos e nos resultados. Deve tratar de forma diferenciada o que é desigual na origem para se chegar a resultados de aprendizagem equiparáveis e não reproduzir as desigualdades presentes na sociedade.

A **relevância** responde ao quê e para quê da educação. A partir de um enfoque de direitos, a SEE busca em conjunto com os atores envolvidos responder quais são as finalidades da educação e se estas representam as aspirações do conjunto da sociedade e não apenas de determinados grupos de poder. Uma educação é de qualidade se promove o desenvolvimento das competências necessárias à participação nas diferentes áreas da vida humana, enfrentamento dos desafios da sociedade atual e desenvolvimento do projeto de vida em relação com o outro e se está orientada para as finalidades que são fundamentais no contexto político e social do estado e do país.

A **pertinência** nos processos educacionais refere-se à necessidade de que esta seja significativa para pessoas de diferentes estratos sociais e culturas, e com diferentes capacidades e interesses, de forma que possam apropriar-se dos conteúdos da cultura local e global e construir-se como sujeitos, desenvolvendo sua autonomia e sua própria identidade.

A **eficácia** e **eficiência** são dois atributos básicos da educação de qualidade social para todos e relaciona-se com a capacidade do Estado em garantir o direito à educação pública de qualidade para todos que dela necessitam. A SEE e as GRES são eficazes na medida em que conseguem traduzir em termos concretos as condições indispensáveis para que a escola ofereça uma educação de qualidade social para todos. E são eficientes na medida em que garantem o uso adequado dos recursos públicos, oriundos da população, e que devem ser retribuídos na oferta de educação de qualidade social. Neste sentido, a eficiência não deve ser considerada como um atributo meramente economicista e sim uma obrigação derivada do respeito à condição e direitos individuais universais.

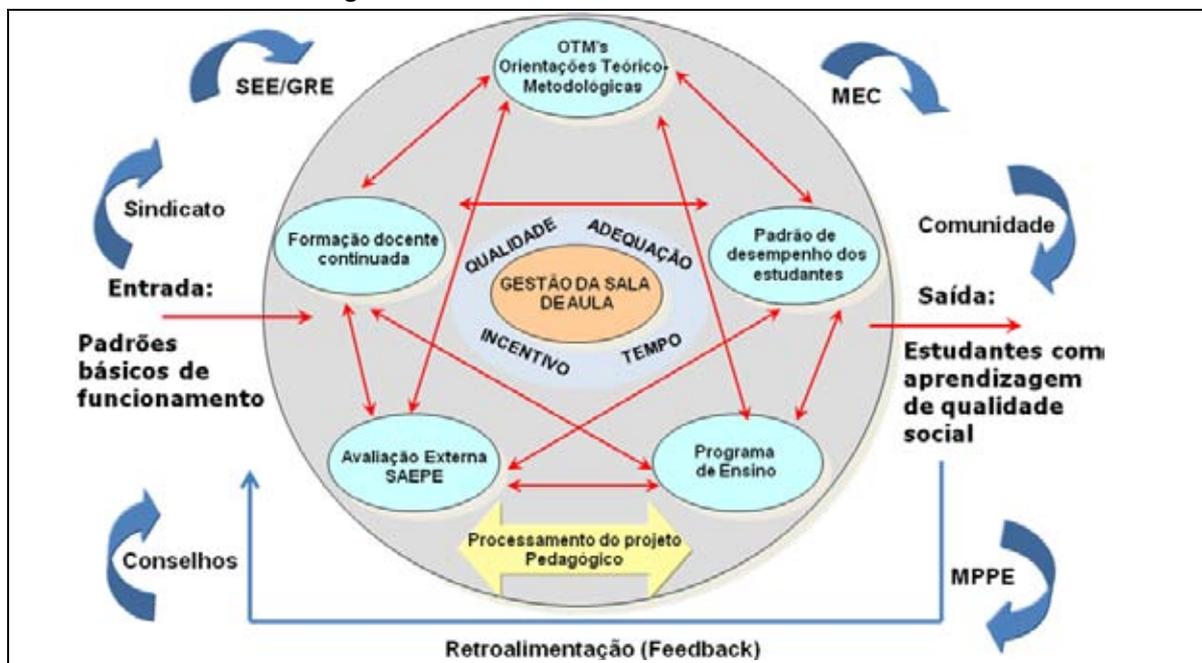
Para alcançar uma educação de qualidade social, em que todos tenham direito a aprendizagens significativas, a SEE desenvolve suas ações a partir de um planejamento estratégico, elaborado de forma sistêmica. Após o diagnóstico do sistema de ensino, as escolas foram priorizadas e várias ações estão sendo desenvolvidas simultaneamente. São ações abrangentes, que vão desde a adequação das escolas a padrões básicos de

qualidade à realização de concurso público para suprir vagas de professores e pessoal de apoio, distribuição de livros e materiais didáticos para todas as disciplinas de ensino fundamental e médio, formação de professores, adequação das matrizes curriculares, acesso à internet em todas as escolas, inclusão tecnológica de estudantes e professores e definição de padrões de aprendizagem dos estudantes e de desempenho de professores. Os esforços da SEE são direcionados para o atendimento das demandas das escolas. Cabe às escolas, por sua vez, desenvolverem ações pedagógicas visando à melhoria da qualidade da aprendizagem de todos os estudantes, uma vez que esta melhoria relaciona-se diretamente com a dinâmica decorrente da interação entre professor e estudante.

Para fazer frente aos desafios de melhoria da aprendizagem dos estudantes, a SEE desenvolveu e está a implementar um sistema de gestão de responsabilização educacional que tem como objetivo definir diretrizes, estabelecer responsabilidades e metas referenciadas na participação, na transparência e na prestação de contas. Para tanto, o aperfeiçoamento dos processos de gestão, incluindo a estrutura organizacional e os processos da SEE, GREs e escolas constitui-se em importante estratégia para aperfeiçoar as ações de mobilização das pessoas e dos recursos financeiros e materiais no intuito de alcançar os objetivos e metas do sistema de ensino. O mapa conceitual abaixo apresenta uma síntese das ações da SEE.

Mapa conceitual do sistema de ensino estadual de Pernambuco

Figura 1 - Sistema Educacional Subsistema: Escola



Fonte: Elaborado por Margareth Zaponi

Neste contexto, a política de responsabilização desenvolvida pela SEE compreende quatro condições implantadas simultaneamente na rede de ensino. São elas: I) objetivos educacionais e metas claras por escolas; II) sistema próprio de avaliação e III) sistema de incentivos para as escolas que alcançam as metas estabelecidas; IV) sistema de monitoramento de indicadores de processos e de resultados.

1. **Objetivos educacionais e metas por escola:** na rede estadual de Pernambuco, os objetivos educacionais são estabelecidos para o conjunto de escolas em sintonia com a visão da Secretaria que é tornar-se referência em educação de qualidade social. As metas são estabelecidas por escola, desagregadas por nível de ensino, baseadas no Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco – IDEPE, composto pela proficiência dos estudantes em língua portuguesa e matemática, aferidos pelo SAEPE no 4º e 9º ano do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio e pelas taxas de aprovação medidas pelo censo escolar, de forma análoga do IDEB. Desta forma, cada escola tem as suas metas de qualidade pactuadas anualmente em um Termo de Compromisso que corresponde ao esforço necessário para alcançar o IDEPE estabelecido para o ano letivo. A média geral das metas é sempre maior do que as estabelecidas para o IDEB pelo governo federal. Assim, a meta da Secretaria de Educação é alcançar a nota 6 em 2021 em todos os níveis de ensino, enquanto a do Governo Federal para a rede estadual de Pernambuco é 5,5; 4,5 e 4,5 respectivamente para o 5º e 9º ano do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio, nesse mesmo período.

As metas foram calculadas considerando-se a realidade de cada escola. Escolas com melhores indicadores educacionais possuem um maior resultado esperado, porém escolas com IDEPEs menores possuem um esforço de melhoria requerido, maior em termos percentuais, a exemplo de São Paulo (FERRAZ, 2009). As metas foram desenhadas de forma a que, em médio prazo, as diferenças de desempenho entre as escolas de Pernambuco sejam cada vez menores.

2. **Sistema próprio de avaliação:** o sistema de avaliação estadual é o SAEPE (Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco). A primeira avaliação foi realizada em 2000 e posteriormente em 2005. A partir do ano de 2008 passou a ser realizado anualmente, utilizando o método de resposta ao item e a escala do SAEB. O SAEPE constitui-se numa avaliação padronizada e censitária que permite aferir o desempenho dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática no 3º, 5º e 9º ano do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio. O retorno dos resultados para a escola é feito por meio de boletins pedagógicos impressos e disponíveis no

site da SEE www.educacao.pe.gov.br contendo os resultados por escola e as orientações para os professores e equipes gestora e técnica.

O SAEPE disponibiliza informações diagnósticas sobre o contexto em que se realiza o processo pedagógico, as habilidades básicas por estudantes e o agrupamento destes de acordo com o nível de proficiência definido para a rede estadual de ensino (Elementar I, Elementar II, Básico e Desejável). Isto proporciona informações para a tomada de decisões referentes ao encaminhamento de estudantes para programas alternativos de ensino e, também, para novas formas de intervenção pedagógica com o objetivo de assegurar que todos os estudantes alcancem o nível básico e o desejável. Também é considerada uma prestação de contas, em que o governo informa à comunidade escolar, pais e sociedade civil os resultados de suas escolas e as políticas públicas educacionais implementadas para melhorar a qualidade do ensino.

Além disso, todas as escolas recebem o boletim pedagógico impresso com seus resultados no SAEPE, disseminados ao público geral na Internet através do Portal da Avaliação, desenvolvido de forma conjunta entre funcionários da secretaria e especialistas do CAED. Além do resultado puro e simples da escola na avaliação, o portal da avaliação contém: a) As matrizes utilizadas na avaliação, com explicações detalhadas sobre os descritores, conhecimentos e competências esperadas para cada série/ ano do ensino fundamental e médio; b) Boletins de resultados contendo a análise contextual com informações por município, estado e Brasil; c) Boletins Pedagógicos de Matemática e Língua Portuguesa; d) Escalas e níveis de proficiência adotados pelo estado de Pernambuco; e) Vídeos direcionados aos gestores escolares; f) Curso de capacitação para os gestores e professores.

- Sistema de incentivos:** o Governo de Pernambuco implantou um sistema de incentivos de forma inovadora (somente quatro estados brasileiros desenvolvem programas de incentivos). Esse sistema objetiva incentivar a permanência do professor e demais servidores em uma única escola e o desenvolvimento de ações coletivas, no interior das unidades, voltadas para a melhoria da qualidade social do ensino. Instituído em 2008, por meio da Lei 13.486, o Bônus de Desempenho Educacional – BDE é devido às escolas estaduais que alcançam a partir de 50% das metas pactuadas no Termo de Compromisso e a todos os servidores destas escolas, proporcional ao tempo de serviço na escola, limitado a um mínimo de seis meses.

A Lei estabelece um fundo monetário equivalente a uma folha de vencimentos inicial que é distribuído entre as escolas e servidores que alcançam as metas. A partir de 2009, foi ampliado para as GRE, utilizando recursos financeiros específicos e tendo como meta a média das metas estabelecidas para o conjunto de escolas sob a jurisdição de cada GRE. Em sua terceira edição, em 2010, foram distribuídos R\$ 44.877.053,00 para 652 escolas e 17 Gerências Regionais de Educação. 70% das escolas alcançaram as metas, sendo que 475 alcançaram 100% ou mais e 177 escolas alcançaram de 50% a 99%. Pesquisadores como o Prof. Cláudio Ferraz da PUC-Rio, em artigo publicado no livro *Educação Básica no Brasil: Construindo o País do Futuro* (2009), aponta, em estudo comparativo com sistemas de incentivos de outros estados brasileiros, que “ *o sistema de Pernambuco pode ser mais efetivo em criar incentivos para escolas de baixa qualidade, já que o número de possíveis ganhadores não está predeterminado.*”

O Bônus de Desempenho Educacional é coletivo. Todos os funcionários lotados e em exercício na escola têm direito ao bônus, que é proporcional ao cumprimento da meta e ao tempo de permanência do servidor na escola. Porém, o incentivo ao cumprimento da meta é mais forte do que no caso de São Paulo, pois os funcionários da escola só têm direito ao bônus se a escola atingir pelo menos metade da sua meta de IDEPE global (PERNAMBUCO, 2008a). Por exemplo, se a escola atingir apenas 30% da meta, os seus servidores não terão direito ao bônus. Se a escola atingir 60% da meta, cada um dos servidores lotados e em exercício da escola terá direito a 60% do bônus, desde que cumpra as exigências de permanência na escola que é de, no mínimo, seis meses.

Como o cálculo da meta global é feito a partir da média das metas para Língua Portuguesa e para Matemática para cada ano testado, uma escola que não atingiu a meta em uma disciplina e série poderá ter direito ao bônus se o alcance da meta em outras disciplinas e séries for expressivo. Mesmo se uma escola não alcançar a meta para o 5º ano, por exemplo, mas alcançar uma meta bastante elevada nos outros anos testados (9ª série do ensino fundamental e/ou 3º ano do ensino médio), ela poderá ter acesso ao Bônus.

Outra novidade do Bônus de Pernambuco é que o valor máximo que será recebido por cada servidor não está definido a priori. Enquanto que em São Paulo este valor chega, no máximo, a 2.4 salários, em Pernambuco, apenas o valor total alocado pelo governo para pagamento do bônus é fixo. Este valor corresponde a uma folha de pagamento de um mês de funcionários lotados nas escolas. Isso implica que se todas as escolas atingirem 100% de sua meta, cada funcionário terá direito a aproximadamente um salário mensal. Dependendo da quantidade de escolas que

ultrapassarem o limiar dos 50% e da proporção da meta que estas escolas atingirem, o valor do bônus poderá ser substancial (FERRAZ, 2008), aumentando também o incentivo para que escolas se esforcem na direção de melhorar a qualidade da educação oferecida a seus estudantes.

A legislação prevê que o acesso ao Bônus está condicionado também à permanência do servidor na escola. Somente fará jus ao BDE o servidor com efetivo exercício na unidade escolar premiada por, no mínimo, 06 (seis) meses do ano letivo. Além disso, a condição para que os servidores de uma escola tenham acesso ao Bônus é a existência de uma das séries testadas pelo SAEPE (4º e 8ª série do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio). Desse modo, uma escola que atenda exclusivamente a modalidades de ensino não testadas não têm acesso ao Bônus. Porém, professores que atuam em modalidades de ensino não testadas, como EJA e educação infantil, por exemplo, terão acesso ao Bônus caso a escola possua alguma série testada.

Para as escolas que não alcançarem as metas, a legislação prevê que elas “(...) receberão reforço técnico, pedagógico e estrutural, com o objetivo de se re-enquadrarem nos critérios do Bônus de Desempenho Educacional – BDE no ano letivo seguinte”. Para atender a este dispositivo, a Secretaria de Educação disponibiliza para as escolas recursos e materiais didáticos específicos para dar assistência aos estudantes em turno complementar.

No que se refere à aceitação da comunidade escolar, pesquisas realizadas na rede estadual em 2009 e 2010 apontam que 65% e 90% dos diretores entrevistados, respectivamente, reconhecem que o Bônus impactou positivamente na melhoria da educação. Outro resultado importante refere-se ao fato de que as taxas de aprovação estão aumentando, as de abandono estão caindo e os níveis de proficiência estão melhorando. Isto significa que a rede estadual está conseguindo assegurar o acesso e o sucesso de mais estudantes, principalmente aqueles mais vulneráveis socialmente. A prática dos professores em sala de aula está melhorando, traduzida em maior tempo dedicado a atividades de instrução e o absenteísmo docente está declinando.

4. **Sistema de monitoramento:** no contexto da gestão de um sistema de responsabilização educacional, a Secretaria de Educação também possui responsabilidade na provisão das condições necessárias ao alcance das metas, educadores de apoio e técnicos de gestão fazem um constante monitoramento e acompanhamento da situação da escola, com o objetivo de apoiá-las em ações pedagógicas e nas áreas de gestão, infraestrutura e de pessoal. Além disso, a

secretaria implementou um sistema informatizado – SIEPE, que possibilita acompanhar indicadores como a frequência de estudantes e professores, aulas previstas e aulas dadas, média dos estudantes com periodicidade bimestral, fluxo escolar, distorção idade-série e proporção de estudantes não alfabetizados anualmente. Este monitoramento possibilita maior agilidade da Secretaria de Educação em atender às demandas e solucionar os problemas detectados nas escolas quanto à infraestrutura, pessoal, material didático e equipamentos.

Após o diagnóstico realizado no início da primeira gestão, foi constatada a necessidade de implantar o Sistema de Monitoramento da Gestão Escolar composto por Equipe Técnica e Sistema Informatizado. A SEE realizou seleção simplificada, através do decreto nº 32.083, de 11 de julho de 2008, para contratação de 1.488 técnicos em gestão educacional. Posteriormente, através da Portaria Conjunta SAD/SEE nº 104, de 11/08/2008, realizou concurso público para a mesma função, sendo nomeados 1.662 técnicos efetivos no início de 2010, para implantar o sistema de monitoramento nas escolas estaduais. Por meio da Secretaria Executiva de Gestão de Rede, os técnicos atuam na SEE, nas GREs e nas escolas utilizando a metodologia do Programa Gestão Nota 10 do Instituto Ayrton Senna – IAS.

O sistema de monitoramento tem como finalidade acompanhar os indicadores de processo (frequência de estudantes e professores, cumprimento do currículo, estudantes abaixo da média, aulas previstas x aulas dadas, cumprimento do calendário letivo, estudantes nãoalfabetizados, estudantes com distorção idade-série) nas escolas estaduais e disponibilizar informações seguras para a tomada de decisões e correção de rumos, objetivando a melhoria constante dos indicadores de resultados (taxa de aprovação, resultados de avaliações externas como SAEPE e Prova Brasil, Idepe e Ideb). O quadro abaixo sintetiza o conjunto de indicadores e sistema de monitoramento da rede estadual de Pernambuco.

Figura 2 - Indicadores e sistema de monitoramento da rede estadual de Pernambuco.

<p>SAEPE E FLUXO = IDEPE Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco</p>	<p>Termo de compromisso/escola e GRE METAS DE MELHORIA DO IDEPE POR NÍVEL DE ENSINO</p>
<p>MONITORAMENTO DOS INDICADORES DE PROCESSO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Frequência dos estudantes 2. Frequência dos professores 2. Estudantes abaixo da média 4. Aulas previstas X aulas dadas 5. Distorção idade- série 6. Estudantes não-alfabetizados 	
<p>BDE – Bônus de Desempenho Educacional Incentivo financeiro proporcional, a partir de 50% do cumprimento da meta e mínimo de permanência de 06 meses. <i>Leis 13.486/2008; 13.696/2008 e o decreto nº 32.300/2008</i></p>	
<p>SAEPE E FLUXO = IDEPE RESPONSABILIZAÇÃO EDUCACIONAL</p>	

Fonte: Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco

O sistema de monitoramento e avaliação consolidado na rede estadual de Pernambuco é considerado uma inovação no setor público educacional brasileiro. A partir da sistematização de um conjunto de indicadores estaduais agrupados por atividades, a Secretaria de Educação, como órgão central do sistema educacional, as Gerências Regionais de Educação (GRE), órgãos intermediários, e as Escolas, como unidades-fim, desenvolveram a capacidade de registrar, compilar, medir, processar e analisar uma série de informações que revelam o desenvolvimento das atividades programadas, orientadas para alcançar os objetivos e metas estabelecidas para cada escola.

Assim, as informações referentes aos indicadores, como, por exemplo, o cumprimento do calendário letivo (200 dias/ano), as aulas previstas e aulas dadas (Ex: 240 aulas/ano em Língua Portuguesa no 9º ano do ensino fundamental) e o cumprimento do currículo (Ex: conteúdos estabelecidos para o 9º ano do ensino fundamental em Língua Portuguesa) são monitoradas bimestralmente por unidade de análise (turma, escola, município, GRE e Estado). A avaliação, por sua vez, ocorre ao final do período letivo e aponta em que medida as metas

estabelecidas foram efetivamente alcançadas. Para permitir a avaliação do desempenho acadêmico dos estudantes com periodicidade anual, a Secretaria de Educação desenvolveu o índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco – IDEPE. Os cálculos utilizados obedecem à mesma metodologia do IDEB, apenas utilizando o SAEPE, que é o Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco, enquanto o IDEB utiliza a PROVA BRASIL/SAEB. Ambos fazem uso das taxas de aprovação aferidas pelo Censo Escolar.

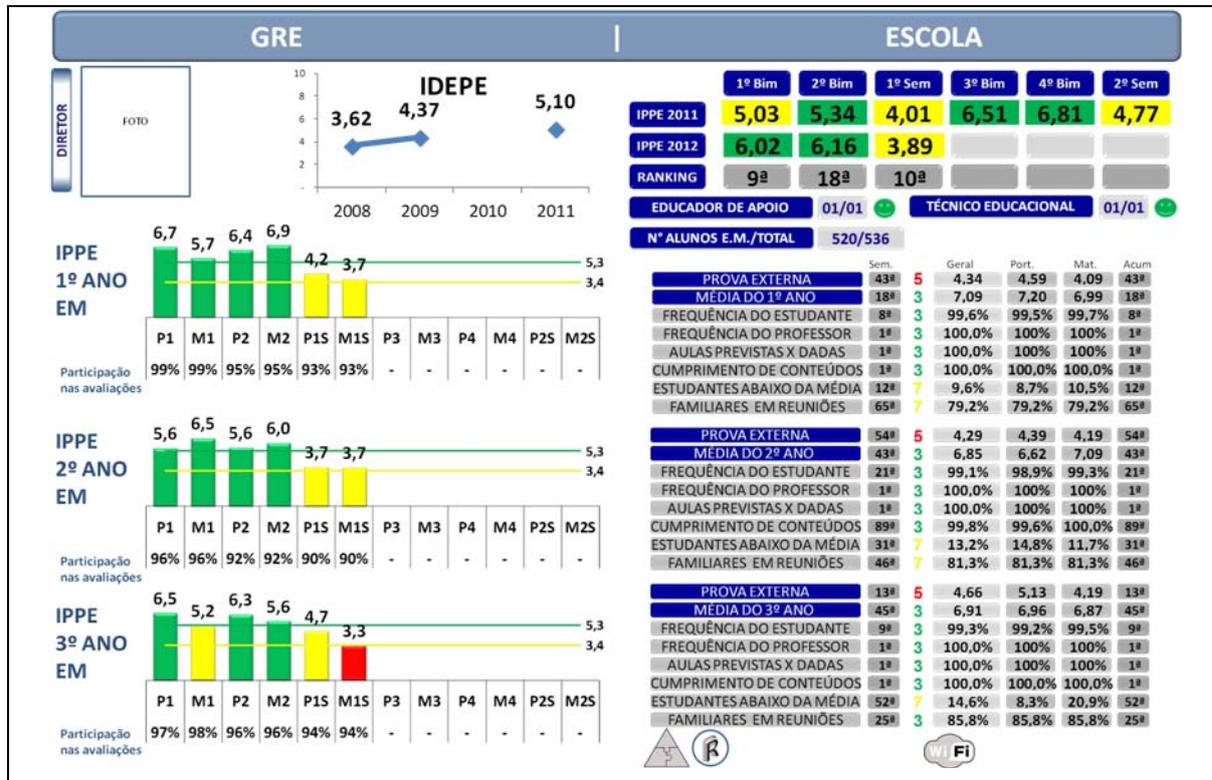
Com a finalidade de aperfeiçoar as ações da SEE, foi implantado o Pacto Pela Educação – PPE. Iniciado em 2011, utiliza os indicadores de processo já trabalhados pela Secretaria de Educação, acrescentando o indicador Participação Familiar em Reuniões Escolares.

O Pacto Pela Educação é uma política voltada para a qualidade da educação, para todos e com equidade, com foco na melhoria do ensino, das aprendizagens dos estudantes e dos ambientes pedagógicos, ampliando o acesso à educação e contribuindo para avanços educacionais em nosso estado.

O acompanhamento é realizado bimestralmente, de acordo com o modelo da figura 4, com os seguintes indicadores de processo:

- Frequência do Estudante
- Frequência do Professor
- Aulas Previstas X Aulas Dadas
- Cumprimento dos Conteúdos Curriculares
- Estudantes Abaixo da Média
- Participação Familiar em Reuniões Escolares

Figura 3 – Acompanhamento do Índice Pacto Pela Educação (IPPE)



Fonte: Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco

Oportunidades para o futuro

Muitos são os avanços contabilizados no sistema de ensino estadual. No entanto, ainda há muito a realizar. A atual conjuntura política e administrativa do Brasil e de Pernambuco é favorável à manutenção das políticas públicas implantadas no setor educacional. Os maiores desafios para Pernambuco referem-se à emancipação social de sua população, particularmente aquela situada nos municípios mais pobres. Em consonância com as políticas de redução da pobreza implementadas pelo governo Federal, o Governador de Pernambuco, Eduardo Campos, incluiu como prioridade na agenda política do estado, para o período 2011 a 2014, um conjunto de ações voltadas para o desenvolvimento social com forte ênfase na melhoria das oportunidades educativas para todos os pernambucanos. A universalização progressiva, até 2014, de escolas de ensino médio de alta qualidade (horário integral, semi-integral e técnica) em todos os municípios, com capacidade para atender à demanda, constitui-se em uma importante estratégia para a inclusão social e econômica. O governo estadual está enfrentando este desafio com o aperfeiçoamento da gestão e com a consolidação de uma política de responsabilização educacional, transparência e controle social.

EXPERIÊNCIAS NO BRASIL

Políticas de Responsabilização na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais: O Prêmio Por Produtividade

O estado de Minas Gerais foi pioneiro no Brasil ao estabelecer um prêmio por produtividade para os seus servidores, o que caracteriza um marco na administração pública brasileira. O governo do estado, através do Choque de Gestão, iniciou esta nova fase ao promulgar a Lei nº 17.600, de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo (MINAS GERAIS, 2008b).

O Acordo de Resultados é um instrumento de contratualização de resultados, no qual são estabelecidas

metas de acordo com o planejamento estratégico do governo, o que garante a transparência e a aferição do desempenho de cada órgão e entidade da Administração Pública Estadual. As metas estabelecidas estão relacionadas à melhoria dos indicadores sociais, nas diversas áreas, principalmente, nas áreas de saúde, segurança, educação, meio ambiente, desenvolvimento social e transportes.

O Acordo de Resultados possui duas etapas de formalização. A primeira, com uma atuação macro, consiste na estratégia do Governo em obter grandes resultados em cada sistema operacional, definidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. Já a segunda estabelece ações e indicadores para cada um dos órgãos e entidades da Administração Pública.

A Secretaria de Educação assina o Acordo de Resultados com o governador. Esse acordo é desdobrado em acordos com cada Superintendência, que, por sua vez, assina com as escolas sob sua jurisdição. Em cada escola, o acordo é desdobrado em um plano de metas, que é acompanhado por especialistas contratados com a finalidade de assegurar o

Em Minas Gerais, a Secretaria de Educação assina o Acordo de Resultados com o governador. Esse acordo é desdobrado em acordos com cada Superintendência, que, por sua vez, assina com as escolas sob sua jurisdição. Em cada escola, o acordo é desdobrado em um plano de metas, que é acompanhado por especialistas contratados com a finalidade de assegurar o cumprimento.

seu cumprimento.

O Prêmio por Produtividade é um bônus a ser pago aos servidores em efetivo exercício que tenham obtido êxito nas avaliações de desempenho institucional e individual estabelecidas por um acordo de metas com o governo estadual. O cálculo do bônus leva em consideração o tempo trabalhado pelo servidor no período de referência do bônus e o desempenho alcançado. Além disso, o Prêmio por Produtividade é condicionado aos recursos provenientes da receita corrente líquida ou da ampliação real de receitas, o que proporciona a irregularidade anual da existência do bônus (MINAS GERAIS, 2008a)

As metas foram definidas em função de indicadores prioritários e são baseadas no SIMADE (Sistema de Avaliação do Desempenho de Minas Gerais), um dos mais antigos sistemas de avaliação do país. Atualmente, o SIMADE utiliza a mesma escala e metodologia do SAEB, possui série histórica desde 2000 e conta com um robusto sistema de informações educacionais que permitem estabelecer metas mais factíveis por região.

As metas traçadas para a Secretaria foram desdobradas para cada uma das 46 Superintendências Regionais de Ensino e 3.920 escolas estaduais através de um caderno de metas e incluem indicadores prioritários, tais como: Percentual de alunos na faixa de proficiência recomendável no 3º ano do Ensino Fundamental; Médias de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática para o 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio; Taxa de distorção e taxa de conclusão para o Estado e para a Região Grande Norte.

O plano de trabalho de cada servidor da Secretaria de Educação, das superintendências e das escolas tem que apresentar contribuição objetiva para o alcance das metas de cada escola.

O primeiro ano de aplicação do acordo de resultados foi firmado em 2008. Todas as metas foram cumpridas, o que garantiu aos servidores o recebimento de um salário como prêmio por desempenho e que resultou em pactuação de metas mais elevadas para os anos subsequentes.

O programa de Prêmio por Produtividade não é uma medida isolada no plano de melhoria da qualidade da educação de Minas Gerais. O Plano de Carreira, por exemplo, prevê a remuneração por qualificação e progressão por mérito. Mediante um sistema de avaliação individual, a lei enseja a exoneração de servidores efetivos que apresentam desempenho insuficiente por dois anos consecutivos. Além disso, outras ações importantes foram também implantadas, como a certificação de diretores escolares e a

política de alfabetização para as séries iniciais. Os professores das séries iniciais fazem o Plano de Atendimento Individual visando garantir o aumento da proficiência de estudantes nos níveis baixo e intermediário para o nível recomendável.

Ressalta-se que o modelo de gestão utilizado é disseminado via internet, permitindo o acesso de todos os envolvidos, em tempo hábil, aos relatórios gerados com o acompanhamento dos especialistas e aos resultados da avaliação externa. A informatização de todas as etapas do processo educacional possibilita o controle social, com a transparência nas ações do governo, nos gastos públicos e nos resultados da política educacional.

Políticas de Responsabilização na Rede Estadual de Ensino de São Paulo: O Programa Qualidade nas Escolas

O programa Qualidade na Escola, lançado pela Secretaria de Educação de São Paulo, visa melhorar a qualidade do ensino no estado através do lançamento de metas e de um esquema de remuneração variável baseado no desempenho dos estudantes. O programa foi aprovado pela Assembleia Legislativa de São Paulo, em 2008, após uma dura negociação com o sindicato.

O desempenho dos estudantes é medido através do Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo (IDESP), que é composto tanto pela nota dos estudantes no exame do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar de São Paulo (SARESP) quanto pela taxa média de aprovação da escola.

O SARESP foi criado em 1996 e avalia todas as escolas urbanas e rurais da rede estadual paulista. Atualmente ele testa a 2ª, 4ª, 6ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio. As disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática são testadas regularmente e são calibradas de acordo com a teoria de resposta ao item, de forma a serem compatíveis com o SAEB nacional. Além dessas disciplinas, outras também podem ser incluídas, dependendo de ano para ano, como a disciplina de Ciências, em 2008.

Cada escola possui uma meta de IDESP anual ser alcançada. As metas foram traçadas ano a ano, para que, em 2030, São Paulo possua um nível de qualidade da educação compatível com a dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que inclui os países mais desenvolvidos do mundo (SEE-SP 2009). A trajetória das metas ano a ano depende da situação inicial da escola. Escola com IDESPs mais baixos possuem metas mais baixas em termos absolutos, porém mais altas em termos percentuais. A curva de evolução das metas em São Paulo segue a curva logística proposta pelo MEC para a evolução do IDEB.

O desempenho dos estudantes é medido através do Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo (IDESP), que é composto tanto pela nota dos estudantes no exame do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar de São Paulo (SARESP) quanto pela taxa média de aprovação da escola.

O IDESP se assemelha ao IDEB ao ser calculado através da multiplicação do índice de desempenho dos estudantes pela taxa de aprovação do ciclo avaliado. Porém, o cálculo do índice de desempenho guarda diferenças fundamentais em relação ao IDEB. Enquanto o IDEB leva em conta a média das notas dos alunos nas disciplinas e nas séries avaliadas, o índice de desempenho dos estudantes em São Paulo leva em conta a distribuição dos alunos entre quatro níveis de proficiência: Abaixo do Básico, Básico, Adequado e Avançado. Cada um desses níveis correspondente a um intervalo de notas, para cada disciplina e série avaliada. Para Língua Portuguesa na 4ª série, por exemplo, considera-se uma nota abaixo de 150 como abaixo do básico, entre 150 e 200 como nível básico, entre 200 e 250 como *adequado* e acima de 250 como sendo nível *avançado*.

A partir da proporção de alunos em cada nível de proficiência constrói-se um índice de zero a dez no qual 10 significa que todos os alunos estão no nível avançado e zero significa que todos os alunos estão no nível abaixo do básico. A ideia por trás desse cálculo é de que este índice faria com que professores se preocupassem em melhorar a nota de todos os alunos da classe, não apenas dos alunos no meio da distribuição (FERRAZ, 2009).

A bonificação é proporcional ao percentual atingido da meta, e não há limite mínimo de cumprimento da meta para que haja o recebimento do bônus. O bônus é anual e pode chegar a 2,4 salários mensais caso a escola cumpra integralmente sua meta. Além disso, o

bônus é coletivo. Apesar de apenas os professores de Língua Portuguesa e Matemática de algumas determinadas séries serem testados, toda a equipe escolar (contando professores, diretores e outros funcionários) recebe o bônus. Por último, são descontadas do bônus as faltas ocorridas durante o ano.

Para o ano de 2009, houve uma melhora significativa no IDESP estadual, que cresceu 63% em relação ao índice do ano anterior. Esse aumento foi ainda mais acentuado no Ensino Médio, onde 88% das escolas atingiram integralmente sua meta. Foram pagos mais de 600 milhões de reais em bônus a 73% dos servidores da educação paulista, com benefícios individuais entre R\$ 500 e R\$ 15 mil. Dezessete por cento dos servidores foram desclassificados para o recebimento do bônus, pois não cumpriram a carga horária determinada devido a faltas, afastamento ou licença (AGÊNCIA ESTADO, 2009).

A Expansão das Políticas de Responsabilização no Brasil

A implementação de políticas de responsabilização educacional com incentivos fortes para as escolas que alcançam as metas estabelecidas, por seu caráter inovador, cria expectativas quanto aos seus resultados e somente uma avaliação de impacto poderá demonstrar com segurança a sua eficácia. Embora pesquisas realizadas em diversos países tenham comprovado a associação positiva de programas de remuneração variável com o desempenho acadêmico, ainda não há pesquisas desse tipo no Brasil.

As experiências dos estados brasileiros apresentadas demonstram diversidade no desenho das políticas de responsabilização quanto ao cálculo das metas, o valor do bônus e as condições para a implementação da remuneração variável por desempenho.

Em Minas Gerais, por exemplo, as condições necessárias para a implementação do bônus, como melhoria da infraestrutura, foram consolidadas nos primeiros 4 anos da atual gestão.

No entanto, alguns aspectos comuns merecem destaque, como a existência de sistema informatizado com Internet nas escolas e o monitoramento com foco na gestão da sala de aula. O monitoramento a partir do desempenho dos estudantes aproxima o setor administrativo das unidades escolares, altera o modelo hierárquico de autoridade e institui uma nova forma de operar o sistema público de ensino, com decisões baseadas em informações seguras e confiáveis. Isso permite intervenções em tempo hábil, saindo da simples constatação para a ação.

Outros aspectos comuns referem-se aos componentes das políticas de responsabilização educacionais implantadas, como: a) a existência de objetivos claros na especificação de metas por nível de ensino, com a adoção de parâmetros baseados em testes padronizados e comparáveis entre si. b) avaliação externa para medir se os objetivos estão sendo alcançados, o quanto falta para atingir e o quão rapidamente as metas estabelecidas estão sendo atingidas. c) mecanismos de recompensa para quem está alcançando as metas e de apoio para que as unidades que não alcançaram as metas possam ter melhores condições no próximo exercício. A ausência de incentivos fortes pode desestimular as escolas no alcance das metas estabelecidas.

No Brasil, todos os estados que realizam avaliações de desempenho dos estudantes preocupam-se em divulgar os resultados, seja por meio de distribuição de boletins pedagógicos para as escolas e pais de estudantes contendo os resultados das avaliações, disponibilizando os dados na internet para consulta pública, divulgando na mídia ou adotando outra forma de disseminação.

No Brasil, a consolidação do uso de sistema de avaliação de desempenho dos estudantes pelos estados e municípios está contribuindo, segundo Brooke (2006), para o surgimento de uma forma recente de política de responsabilidade educacional definida por ele “como uma tentativa de melhorar os resultados das escolas mediante a criação de consequências para as escolas ou para professores individuais, sejam elas materiais ou simbólicas, de acordo com o desempenho dos alunos medido por procedimentos avaliativos estaduais ou municipais.”

No que se refere aos sistemas estaduais de ensino, atualmente, 13 dos 26 estados brasileiros utilizam sistemas estaduais de avaliação para medir o desempenho dos estudantes (BROOKE, 2006). De um modo geral, todos os estados que realizam avaliações de desempenho dos estudantes preocupam-se em divulgar os resultados seja por meio de distribuição de boletins pedagógicos para as escolas e pais de estudantes contendo os resultados das avaliações, disponibilizando os dados na internet para consulta pública, divulgando na mídia ou adotando outra forma de disseminação.

Nas situações em que ocorre a devolutiva dos resultados da avaliação para as escolas e sociedade, mesmo sem consequência visível para a escola, tem-se uma forma de

responsabilização educacional, denominada “Low – Stakes” (BROOKE, 2006). Nesta modalidade de responsabilização educacional não há ganhos materiais, e as consequências são simbólicas, decorrentes da apropriação das informações sobre os resultados positivos ou negativos da escola pelos pais e pela sociedade. Aqui, parte-se do pressuposto que a pressão exercida pelos pais e comunidade junto à escola, a partir do conhecimento dos indicadores educacionais, aliada à vontade da equipe escolar em atender às necessidades da comunidade funcionam como um mecanismo de responsabilidade educacional.

Pesquisas realizadas em diversos países comprovam a associação positiva de programas de remuneração variável com o desempenho acadêmico.

Seguindo este raciocínio, na situação em que a política de responsabilização educacional prevê consequências administrativas visíveis para os envolvidos, tem-se um sistema de responsabilidade educacional denominada por Brooke (2006) como de “High – Stakes”. Neste caso enquadram-se experiências de responsabilização explicitadas em normas legais envolvendo bonificação, premiação, gratificação ou quaisquer outros mecanismos de remuneração em função de metas estabelecidas e de avaliação, com legislação especificando a forma de cálculo dessas metas e critérios de distribuição dos recursos financeiros.

Neste sentido, o processo de responsabilização escolar é amplo e inclui desde o diagnóstico da situação da escola às consequências causadas pelos resultados dos testes de proficiência. E cabe à Secretaria de Educação, como órgão central do sistema de ensino, assegurar as condições adequadas de funcionamento das unidades escolares e viabilizar a adesão dos envolvidos. A contribuição dos estados para a consolidação de políticas de responsabilização educacional será proporcional à persistência e capacidade de cada secretaria em resistir às pressões e manter o desenho original do programa pelo menos por um ciclo, da sua concepção até a sua execução, sem alterar as regras neste período.

O Contexto Internacional: As Evidências

Sistemas de responsabilização escolar têm sido implementados nos EUA há mais de duas décadas (HANNUSHECK, 2004). Apesar de não haver muito desacordo quanto à necessidade de se avaliar constantemente o aprendizado dos alunos, ainda não há um consenso geral sobre quais seriam os melhores desenhos de programas desse tipo. Os

programas de responsabilização adotados pelos diferentes estados americanos variam bastante quanto aos critérios utilizados, o grau de responsabilização e incentivo dado para que haja melhoria da qualidade do ensino (HANNUSHECK, 2002).

Apesar de haver evidências de que as primeiras experiências de sistemas de pagamento por desempenho nos EUA terem tido alguns efeitos indesejados, como ensino direcionado para o teste ou práticas desonestas pelos professores (JACOB, LEVITT, 2003), a literatura em geral aponta para uma série de benefícios que sistemas de pagamento deste tipo têm sobre o aprendizado do estudante. Mais do que isso, as experiências recentes em países como Israel, Estados Unidos, Chile, Quênia e Índia mostram que, quando bem desenhados, programas de remuneração variável de profissionais de educação com base no desempenho dos seus estudantes trazem benefícios mensuráveis e substanciais à qualidade da educação.

Em todas essas experiências, utilizou-se o desempenho do estudante para calcular o incentivo financeiro a ser oferecido aos professores como remuneração variável. Porém, cada programa difere um do outro, tanto no cálculo, no incentivo, como na forma de distribuir a premiação. Alguns programas utilizam somente a avaliação de desempenho dos estudantes. Já outros agregam avaliação dos diretores de escolas, de conselhos ou comitês de pais ou alunos existentes na escola; em alguns programas a distribuição do bônus é coletiva, beneficiando toda a equipe escolar e, em outros, é individual, beneficiado somente o professor da turma que alcançou os resultados estabelecidos.

Esta diversidade impossibilita a comparação entre programas. Entretanto, avaliações de impacto realizadas em algumas dessas experiências permitem analisar os resultados de cada programa e comparar a custo-efetividade destes, vis-à-vis a outros programas que visam melhorar os resultados de desempenho dos estudantes.

Nos Estados Unidos, a Lei ‘Nenhuma Criança Deixada para Trás’ (‘No Child Left Behind’) estimulou a adoção de políticas de remuneração variável em vários distritos. Exemplos de programas de remuneração variável podem ser encontrados em diversos estados e cidades americanas como Denver, no estado do Colorado, com o programa ‘Sistema de Remuneração Profissional para Professores’, no estado da Flórida, com o programa ‘Professores Especiais São Reconhecidos’ e no estado de Minnesota, com o programa ‘Remuneração por Qualidade’ (PONTUAL, 2008). Pesquisas realizadas por Podgursky e Springer (2006), em estudo publicado pelo National Center for Performance Incentives da Universidade Vanderbilt, demonstram que programas de remuneração variável despertam cada vez mais interesse e que a sua implantação está em expansão nos Estados Unidos.

Na mesma linha, estudos desenvolvidos por Figlio e Kenny (2006) encontraram associações positivas e estatisticamente significativas entre políticas de remuneração por desempenho dos professores e dos estudantes. Embora os autores não possam atribuir uma relação causal do efeito da adoção de sistemas de responsabilização sobre o desempenho dos estudantes, eles mostram que as escolas que possuem sistemas de pagamento por desempenho de professores são justamente as que possuem melhor performance. Além disso, esse efeito é ainda mais forte quando as escolas combinam o esquema de remuneração variável à forte presença dos pais na vida escolar.

A análise de vários estudos sobre remuneração variável em estados americanos feita por Pontual (2008) indica que o impacto destas políticas tem efeito positivo sobre a melhoria do desempenho dos estudantes. Seguindo esta tendência, os resultados das pesquisas realizadas por Carnoy, Loeb e Smith (2001), são citadas por Brooke (2006) como “de grande relevância para o contexto brasileiro” por demonstrar que o programa de remuneração variável implantado no Texas resultou na melhora no desempenho dos estudantes de Matemática, com redução significativa da taxa de evasão principalmente nas escolas com estudantes de baixa renda.

Pesquisas realizadas em Israel, por Lavy (2002, 2004), identificaram também uma associação positiva entre o bônus por desempenho para professores e a performance dos alunos em duas experiências, realizadas uma em 2002 e outra em 2004. O programa de bônus por desempenho avaliado por Lavy, em 2002, era destinado à escola e distribuído igualmente entre os professores, com uma parte reservada para melhorias na infraestrutura da escola. Já o programa de 2004 era um bônus individual para professores. Nos dois casos, o desempenho dos professores e das escolas foi medido a partir da melhora no desempenho de seus estudantes em testes de conclusão do ensino médio. Nos dois casos a comparação entre as escolas mostrou que o desempenho dos estudantes das escolas que concorreram ao prêmio foi melhor do que os daquelas que não concorreram, e este efeito não se deve a um viés de seleção. Além do melhor desempenho, Lavy (2004) também constatou que não houve piora no desempenho dos estudantes das escolas participantes nas matérias que não estavam atreladas ao prêmio. Este fato é também interessante de ser notado, pois rebate um argumento comum contra a remuneração variável por desempenho, o de que este tiraria a atenção dos professores das matérias não testadas.

Resultados positivos também foram identificados na Índia, conforme estudos de Muralidharan e Sundararaman (2008). Duzentas escolas foram sorteadas para fazer parte de um grupo no qual os professores passaram a receber incentivos financeiros com base

no desempenho dos alunos em provas de Matemática e Leitura. Decorrido um ano do início do programa, a proficiência dos alunos destas escolas foi comparada com a de escolas que receberam um professor adicional para cada sala de aula e recursos adicionais para investimento ou que não receberam nada. Em metade das escolas sorteadas, o prêmio para cada professor dependia do desempenho de seus próprios alunos (bônus individual) e, na outra metade, o prêmio dependia do desempenho de todos os alunos da escola (bônus coletivo).

Nas escolas em que houve a introdução do bônus, o desempenho dos alunos nos exames de proficiência de Matemática e Leitura melhorou substancialmente com relação às escolas do grupo que não receberam nenhum incentivo. O desempenho melhorou tanto em questões envolvendo memória como em questões envolvendo raciocínio. Houve melhora inclusive em provas não usadas para calcular o prêmio, como Ciências e Estudos Sociais. Além disto, não houve diferença significativa de desempenho entre as escolas que adotaram o bônus coletivo e as que adotaram o bônus individual. Verificou-se que o desempenho dos alunos nas escolas que adotaram o bônus melhorou devido a uma diminuição nas faltas dos professores destas escolas. O que aconteceu foi que os professores passaram a exigir mais lições de casa, aumentaram as provas preparatórias e deram mais aulas-extras fora do horário normal de aulas.

Um programa experimental de remuneração variável adotado em 50 escolas rurais de um distrito no Quênia (GLEWWE, ILIAS, KREMER, 2006) também apresentou bons resultados, mas que, porém, não foram consolidados após o término do programa. O programa ofereceu durante um ano incentivos monetários a professores da 4ª à 8 série das escolas participantes. Uma premiação foi prometida aos professores das séries testadas nas melhores escolas, e o valor do prêmio poderia chegar a 43% de um salário mensal. Houve uma melhora substancial na performance dos estudantes, porém não houve melhoras na frequência dos professores e na quantidade de dever de casa.

Essas evidências mostram o quão importante é o desenho, a implementação e o suporte político aos programas de remuneração por desempenho. Enquanto na Índia, a melhora no desempenho dos estudantes vigorou após o programa desenvolvido, no Quênia o desempenho dos estudantes melhorou somente no período de vigência do programa.

No Quênia, o programa oferecia como prêmio máximo o valor de 43% do salário mensal de um professor. Esse valor máximo só poderia ser alcançado por 3 escolas dentre as 50 escolas participantes. Além disso, o programa era apenas experimental e não foi adotado como uma política educacional pública. Pontual (2008), em sua análise sobre a experiência com remuneração variável no Quênia, destaca que o salário do professor

queniano é definido exclusivamente pelo seu tempo de serviço e qualificação educacional, com fortes proteções legislativas e sindicais como servidor público.

Na América Latina, as experiências com remuneração variável no Chile tiveram início em 1996. Basicamente, elas consistem em dar um prêmio em dinheiro a todos os professores das escolas que melhorarem o desempenho dos estudantes. A comunidade escolar recebe informações sobre a qualidade das escolas, classificadas em grupos com características geográficas (rurais e urbanas), socioeconômicas (domicílio, educação dos pais, índice de vulnerabilidade do estabelecimento escolar) e por modalidade de ensino. O Sistema Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estabelecimentos Educacionais Subvencionados (SNED) identifica as escolas (tanto particulares como municipais) de melhor desempenho em cada região de acordo com os seguintes fatores: efetividade, superação, iniciativa, melhoria das condições de trabalho e adequado funcionamento do estabelecimento, igualdade de oportunidades e integração e participação de professores, pais e agentes. Esses critérios são medidos por meio de um conjunto de indicadores que representam os aspectos específicos a serem avaliados.

A partir destes fatores é construído o índice SNED, que é atribuído a cada escola e que leva em conta a participação dos estudantes na avaliação, como forma de evitar que os estudantes com menor desempenho fiquem de fora do processo avaliativo. As escolas que alcançam a maior pontuação no índice SNED até o total de 25% da matrícula de cada região têm acesso à bonificação.

Segundo pesquisa realizada pelos professores Tomas Rau e Dante Contreras (2008), da Universidade do Chile, a introdução do esquema de bonificação resultou em melhorias significativas no desempenho dos estudantes.

As experiências aqui apresentadas, embora vivenciadas em realidades distintas, apontam no sentido de que as políticas de responsabilização educacional vinculadas a programas de remuneração variável por desempenho está associada à melhoria no desempenho acadêmico dos estudantes.

Esta evidência, aliada à crescente preocupação com a educação, está estimulando estados brasileiros a adotar programas de remuneração variável como eixo central das políticas de responsabilização educacional, como Minas Gerais, Pernambuco e São Paulo. Cada um desses estados tem intensificado a responsabilização de cada órgão central e gerências administrativas junto às unidades escolares num esforço conjunto para melhorar o desempenho dos estudantes.

ANEXO – MODELO DO TERMO DE COMPROMISSO

TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE QUE ENTRE SI CELEBRAM O GOVERNO DE PERNAMBUCO, POR INTERMÉDIO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO, E A **ESCOLA**, REPRESENTADA POR SEU(A) DIRETOR(A) E DIRETOR(A) ADJUNTO(A).

Pelo presente instrumento celebram este Termo de Compromisso e Responsabilidade de um lado, o Governo de Pernambuco, por intermédio da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, inscrita no CNPJ sob o nº.10.572.071/0001-12, com sede à Avenida Afonso Olindense, 1513, CEP 50.810-900, representada, neste Ato, pelo Secretário de Educação do Estado de Pernambuco, nomeado pelo Ato Governamental nº., publicado no Diário Oficial, brasileiro, casado, inscrito no Cadastro de Pessoa Física do Ministério da Fazenda sob o nº. , portador da Carteira de Identidade nº. - SSP/PE, doravante denominada simplesmente SEE e a **ESCOLA**, localizada à **RUA**, CEP, município, jurisdicionada à **GRE** neste Ato representada pelo(a) Diretor(a) Professor(a), matrícula nº., brasileiro(a), inscrito(a) no Cadastro de Pessoa Física do Ministério da Fazenda sob o nº, portador(a) da Carteira de Identidade nº., e pelo(a) Diretor(a) Adjunto(a), Professor(a), matrícula nº., brasileiro(a), inscrito(a) no Cadastro de Pessoa Física do Ministério da Fazenda sob o nº., portador(a) da Carteira de Identidade nº., doravante denominada, simplesmente Equipe da Direção da Unidade Escolar, nomeado(s), respectivamente, pelo ATO/Portaria nº, publicado no Diário Oficial e pelo ATO/Portaria nº. publicado no Diário Oficial.

CLÁUSULA PRIMEIRA - OBJETO E FINALIDADE

1.1. O presente Termo de Compromisso e Responsabilidade tem por objeto pactuar ações de melhoria na qualidade do ensino com a Equipe da Direção da Unidade Escolar e por finalidade garantir os meios para a efetivação da Proposta Pedagógica com foco na aprendizagem do estudante, através do desenvolvimento integral do currículo.

CLÁUSULA SEGUNDA - DAS OBRIGAÇÕES DA SEE

2.1. Cumprir e fazer cumprir as diretrizes estabelecidas na Constituição Federal, na Constituição Estadual, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em demais normas legais da Educação Pública.

2.2. Apoiar a Equipe da Direção da Unidade Escolar na elaboração, atualização e implementação da Proposta Pedagógica e do Regimento Interno na implantação das Políticas Públicas Educacionais, por meio da Gerência Regional de Educação à qual seja jurisdicionada.

2.3. Promover as condições básicas de infraestrutura, o acesso à escola, por meio do planejamento da matrícula e o provimento do corpo docente, nas séries e disciplinas que integram o currículo da educação básica, para a adequada execução da Proposta Pedagógica da Unidade Escolar e melhoria da qualidade social da aprendizagem dos(as) estudantes.

2.4. Monitorar e acompanhar o cumprimento do presente Termo de Compromisso e Responsabilidade.

CLÁUSULA TERCEIRA - DAS OBRIGAÇÕES DA EQUIPE DA DIREÇÃO ESCOLAR

3.1. Cumprir e fazer cumprir as diretrizes estabelecidas na legislação federal e na Política Educacional do Governo de Pernambuco.

3.2. Desenvolver o Projeto Político Pedagógico e o Plano de Ação da Unidade Escolar, com a participação dos professores e demais membros da comunidade escolar, garantindo a gestão democrática.

3.3. Fortalecer os órgãos colegiados.

3.4. Implantar a Matriz Curricular e o desenvolvimento integral do currículo em consonância com as Diretrizes da Secretaria de Educação, cumprindo o calendário escolar com no mínimo de 800 (oitocentas) horas anuais, distribuídas em 200 (duzentos) dias letivos, conforme dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e as diretrizes curriculares estaduais.

3.5. Promover um ambiente de aprendizagem na escola e o desenvolvimento profissional do corpo docente, com o objetivo de elevar a qualidade da educação pública, visando alcançar os indicadores e as metas pactuadas neste Termo de Compromisso e Responsabilidade.

3.6. Assegurar as condições necessárias para que os dados referentes à rede de ensino, aos alunos e servidores sejam inseridos no SIEPE com fidedignidade e nos prazos estabelecidos.

3.7. Atualizar o Portal Educação em Rede, gerenciando as informações nele contidas para garantir a disseminação das práticas pedagógicas.

3.8. Cumprir os procedimentos e prazos estabelecidos legalmente para a prestação de contas, conforme o disposto no Decreto nº 20.246 de 18 de dezembro de 1997, a Lei nº 11.466 de 24 de julho de 1997, o Decreto nº 23.666, de 05 de outubro de 2001 e a Instrução Normativa nº 02 de 18 de abril de 2012.

CLÁUSULA QUARTA - DAS METAS PACTUADAS

4.1. As metas de melhoria da qualidade do ensino, pactuadas por meio deste Termo de Compromisso e Responsabilidade, são aferidas por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco – IDEPE, indicador composto pela:

- avaliação de desempenho dos(as) estudantes em Língua Portuguesa e em Matemática, conforme matrizes de referência e escalas de proficiência comuns ao Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE e ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica - SAEB e,
- as taxas de aprovação nas séries da educação básica oferecidas pela escola, conforme os procedimentos do Censo Escolar, que apura as taxas anuais de aprovação, abandono e reprovação.

4.3. As metas pactuadas para 2012 foram calculadas com base no IDEPE projetado para 2011 e nas realizações da escola nos últimos dois anos, almejando-se a elevação progressiva da qualidade da educação oferecida por cada unidade de ensino, de modo que se realizem no futuro próximo as metas educacionais do Estado de Pernambuco.

Na tabela seguinte encontram-se:

- **o IDEPE efetivamente alcançado pela escola nos últimos dois anos** – o IDEPE médio da escola em 2010 e 2011, um retrato de suas realizações mais recentes;
- **o IDEPE projetado para a escola em 2012** – a meta de qualidade pactuada por meio deste Termo de Compromisso e Responsabilidade com a Equipe da Direção da Unidade Escolar;

- **o esforço da escola** – a diferença entre o IDEPE efetivamente alcançado nos últimos dois anos e o IDEPE projetado para 2012.

NÍVEL DE ENSINO	IDEPE efetivamente alcançado em 2010 e 2011	Meta IDEPE - Esperado em 2012	Esforço da Escola
	Média de Língua Portuguesa e Matemática	Média de Língua Portuguesa e Matemática	Média de Língua Portuguesa e Matemática
4ª Série/5º ano do Ensino Fundamental	3,4	4,0	0,6
8ª Série/9º ano do Ensino Fundamental	3,6	4,1	0,5
3º Ano do Ensino Médio	2,8	3,6	0,8

CLÁUSULA QUINTA – DO SAEPE

5.1. O desempenho dos(as) estudantes é medido pelo SAEPE. Portanto, é muito importante que o(a) Diretor(a) escolar mobilize todo o corpo docente para utilizar as informações disponíveis no Portal do SAEPE sobre os resultados 2011 para que sejam realizadas as ações necessárias para elevar os padrões de desempenho no SAEPE 2012. Também, é importante utilizar diariamente os boletins pedagógicos distribuídos para todas as unidades escolares. Os boletins pedagógicos do SAEPE discutem extensamente o desenvolvimento desejável dos alunos ao final de cada etapa da educação básica em Língua Portuguesa e Matemática. Os padrões mínimos de desempenho propostos pela Secretaria de Educação correspondem ao nível BÁSICO das escalas de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática.

5.2. Somente as Escolas avaliadas por meio do SAEPE têm acesso ao cálculo do IDEPE e ao BDE.

CLÁUSULA SEXTA – DO BÔNUS DE DESEMPENHO EDUCACIONAL – BDE

6.1. Todos os servidores nas Unidades Escolares que alcançarem as metas de qualidade do ensino em 2012, superior a 50% do esforço da escola, de acordo com a cláusula quarta, farão jus ao Bônus de Desempenho Educacional – BDE, integral ou proporcional, conforme procedimentos estabelecidos por Lei e regulamentados por Decreto.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA PARTICIPAÇÃO NA AVALIAÇÃO

7.1. É de competência da Gerência de Avaliação e Monitoramento das Políticas Educacionais, desenvolver as ações necessárias para a realização anual do SAEPE, bem como acompanhar a consolidação dos resultados do Índice de desenvolvimento da Educação de Pernambuco – IDEPE e do Bônus de Desempenho da Educação – BDE, observadas as metas estabelecidas neste Termo de Compromisso e Responsabilidade.

7.2. Compete à equipe da Direção da Unidade Escolar adotar as iniciativas necessárias para assegurar a participação nas provas do SAEPE de todos os(as) estudantes matriculados nas séries avaliadas. Um índice baixo de participação dos(as) estudantes no SAEPE prejudica a escola.

7.3. Consideram-se percentuais mínimos de participação no SAEPE, na 4ª série (5º ano) do ensino fundamental, 80% dos alunos matriculados, na 8ª série (9º ano), 75%, e na 3ª série do ensino médio, 70%.

7.4. O cálculo do IDEPE referente ao ano letivo de 2012, os(as) estudantes faltantes à avaliação do SAEPE, em número superior ao correspondente aos percentuais mínimos de participação serão considerados(as) como estudantes com desempenho nos níveis inferiores de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática.

7.5. As informações sobre a existência das séries avaliadas no SAEPE e constante no presente Termo de Compromisso é de responsabilidade da Equipe da Direção da Unidade Escolar.

CLÁUSULA OITAVA - DA VIGÊNCIA DO TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE

8.1. O referido documento vigorará até a assinatura do novo Termo de Compromisso e Responsabilidade a ser firmado com esta Secretaria de Educação.

E por estarem de acordo com os termos apresentados e metas pactuadas, firmam o presente Termo.

Recife, ____ de _____ de ____.

Diretor(a) da ESCOLA

Diretor(a) Adjunto(a) da ESCOLA

Secretário de Educação

Testemunhas:

Nome: _____
CPF: _____

Nome: _____
CPF: _____

Para saber mais

BROOKE, Nigel. O Futuro das Políticas de Responsabilização no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, UFMG vol. 36, no. 128, 2006. pp. 377-401.

BROOKE, Nigel. Responsabilização Educacional no Brasil. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, Volumen 1, Número 1, 2008.

CARNOY, M.; LOEB, S. ; SMITH, T. Do Higher State Scores in Texas Make for Better High School Outcomes? CPRE. **Research Report Series**, RR-047, 2002.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990.

FERRAZ, Claudio. **Sistemas Educacionais Baseados em Desempenho, Metas de Qualidade, e a Remuneração de Professores**: Os Casos de Pernambuco e São Paulo, Mimeo, PUC-Rio, 2009

FIGLIO, David ; WINICKI, Joshua. Food for Thought: The Effects of School Accountability Plans on School Nutrition. **Journal of Public Economics**, vol 89, 2005, pp. 381- 94.

FIGLIO, David; KENNY, L. **Individual Teacher Incentives and Student Performance**. NBER, Working Paper 12627: Cambridge, MA, 2006.

GLEWWE, Paul; ILIAS, Nauman ; KREMER, Michael. **Teacher Incentives**. NBER Working Paper no. 9671, 2003.

HANUSHECK, Eric A. ; RAYMOND, Margaret E. **Improving Educational Quality**: How Best to Evaluate Our Schools?, Federal Reserve Bank of Boston, 2002

HANUSHECK, Eric. **United States Lessons about School Accountability**. CESifo DICE Report 4//2004

JACOB, Brian ; LEVITT, Steven. Rotten Apples: An Investigation of the Prevalence and Predictors of Teacher Cheating. **Quarterly Journal of Economics**, vol 118, pp. 843- 77, 2003.

LAVY, Victor. Evaluating the Effect of Teachers' Group Performance Incentives on Students Achievements. **Journal of Political Economy**, vol 10, no.6, pp. 1286–1318, 2002.

LAVY, Victor. Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity and Grading Ethics. **American Economic Review**, no prelo, 2008.

MINAS GERAIS. **Lei 17.600 de julho de 2008**. Disciplina o acordo de resultados e o prêmio por produtividade no âmbito do poder executivo, 2008a.

Para aprofundar o estudo sobre os temas deste módulo, indicamos algumas leituras, vídeos e publicações virtuais. Consulte todas as recomendações no ambiente virtual do PROGEPE.
Cada uma delas trata de um eixo importante para o tema.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008.** Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo, 2008b.

MURALIDHARAN, K. ; SUNDARARAMAN, V. **Teacher Incentives in Developing Countries:** Experimental Evidence from India. Mimeo UCSD, California, 2006.

MURALIDHARAN, K.; SUNDARARAMAN, V. **Teacher Performance Pay:** Experimental Evidence from India. Mimeo, UCSD, California, 2008.

PODGURSKY, M. ; SPRINGER, M. **Teacher Performance Pay:** A Review. National Center Performance Incentives, Working Paper November, 2006.

PONTUAL, Tereza Cozetti. **Remuneração por Mérito, Desafio para a Educação, Texto para a discussão.** Fundação Lehman, 2008.

PERNAMBUCO. **LEI Nº 13.486, de 01 de julho de 2008.** Institui o Bônus de Desempenho Educacional - BDE, no âmbito do Estado de Pernambuco, e dá outras providências, 2008a.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 32.300 de 08 de setembro de 2008.** Regulamenta a Lei nº 13.486, de 01 de julho de 2008, que institui o Bônus de Desempenho Educacional - BDE, no âmbito do Estado de Pernambuco, 2008b.

RAU, Thomas ; CONTRERAS, Dante. **Tournaments, gift exchanges, and the effect of monetary incentive for teachers:** the case of Chile, Mimeo, Nov./2008.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE PERNAMBUCO. **O Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco e o Bônus de Desempenho Educacional.** Mimeo, 2008.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE PERNAMBUCO. **Programa de Modernização da Gestão Pública:** Metas para a Educação. Mimeo, 2008

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO. **Programa de Qualidade da Escola.** Nota Técnica, São Paulo, 2009

SÃO PAULO. **Lei Complementar nº 1.078, de 17 de dezembro de 2008.** Institui Bonificação por Resultados no âmbito da Secretaria da Educação, e dá providências correlatas, 2008.

ABRUCIO, Fernando Luiz ; FERREIRA COSTA, Valeriano Mendes. **Reforma do Estado e o Contexto Federativo Brasileiro,** São Paulo, Séria Pesquisa, n. 12, Fundação Konrad Adenauer-Stiftung, 1998.

BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. **Pesquisa em eficácia Escolar:** origens e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFME, 2008.

GERZONI, Gilberto. **Tentativas e perspectivas de formação de uma burocracia pública no Brasil.** Revista do Serviço Público, vol.120, n.1. janeiro/abril. Brasília, 1996.

KUGELMAS, Eduardo; SOLA, Lourdes. **Recentralização/Descentralização:** dinâmica do regime federativo no Brasil dos anos 90". Revista Tempo Social, vol. 11, n.2. USP. São Paulo, 1999.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Diagnóstico das Administrações Públicas Estaduais Brasileiras.** PNAGE. Brasília, 2003.

VELOSO, Fernando; GIAMBIAGI, Fabio (orgs). **Educação Básica no Brasil:** construindo o país do futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Na prática

Atividade 1

A consolidação do uso de sistema de avaliação de desempenho dos estudantes pelos estados e municípios está contribuindo, segundo Brooke (2006), para o surgimento de uma forma recente de política de responsabilidade educacional definida por ele *“como uma tentativa de melhorar os resultados das escolas mediante a criação de conseqüências para as escolas, sejam elas materiais ou simbólicas, de acordo com o desempenho dos alunos medido por procedimentos avaliativos estaduais ou municipais.”*

Aqui você encontra sugestões para aplicar os conteúdos deste módulo no seu cotidiano. Execute as ações aqui propostas, consulte as outras sugestões no ambiente virtual do PROGEPE e compartilhe seus resultados.

Reúna-se em grupo e dê sua opinião sobre a política de responsabilização desenvolvida na rede estadual de Pernambuco (TERMO DE COMPROMISSO - SAEPE- IDEPE – BDE).

Atividade 2

Na sua escola, dialogue em grupo sobre as possibilidades de aperfeiçoamento das ações desenvolvidas internamente, a partir dos resultados dos IDEPE – SAEPE - BDE.

Atividade 3

Cite 3 ações prioritárias que a Secretaria de Educação deve desenvolver para contribuir na melhoria do IDEPE em sua escola.

Comunidade virtual de aprendizagem

Questões para os fóruns:

1) Em sua opinião, quais aspectos são importantes para consolidar a cultura de uso dos resultados da avaliação do SAEPE e Prova Brasil em sua escola?

Participe da comunidade virtual do PROGEPE, visite o site www.siepe.educacao.pe.gov.br para compartilhar sua experiência, seu conhecimento, e interagir com os demais participantes.

2) Faça aqui o seu comentário sobre o Bônus de Desempenho Educacional – BDE de Pernambuco.

Conteudista

Margareth Zaponi

Mestre em Administração. Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e especialização em Direito Educacional e Gestão Educacional. Atualmente é Secretária Executiva de Gestão de Rede da Secretaria de Educação de Pernambuco. Exerceu as seguintes funções: Diretora da Fundação Educacional Caio Martins- núcleo de Buritizeiro; Secretária Municipal de Educação; Consultora em Gestão Educacional nas Prefeituras de São José do Rio Preto (SP), São Vicente (SP), Ponta Grossa (PR), Joinville(SC), Rio Verde (GO) Anápolis (GO), Petrolina (PE), Pedro Leopoldo (MG) e Campo Grande (MS). Gerente de Projeto para desenvolvimento de metodologia de acompanhamento e avaliação do Programa BBeducar (alfabetização de Jovens e Adultos); Agência Técnica do Instituto Ayrton Senna; Coordenadora de curso de pós-graduação (Gestão de Projetos Educacionais) e professora de curso de pós-graduação na disciplina Economia da Educação e Gestão Financeira Escolar.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE PERNAMBUCO

Gerente da Regional de Educação Recife Norte: **Gilvani Alves Pile Torres**
Gerente da Regional de Educação Recife Sul: **Marta Maria de Lira**
Gerente da Regional de Educação Metropolitana Norte: **Sinésio Monteiro de Melo Filho**
Gerente da Regional de Educação Metropolitana Sul: **Danielle de Freitas Bezerra Fernandes**
Gerente da Regional de Educação Mata Norte: **Luciana Anacleto da Silva**
Gerente da Regional de Educação Mata Centro: **Ana Maria Xavier de Melo Santos**
Gerente da Regional de Educação Mata Sul: **Sandra Valéria Cavalcanti**
Gerente da Regional de Educação Litoral Sul: **Jorge de Lima Beltrão**
Gerente da Regional de Educação Vale do Capibaribe: **Edjane Ribeiro dos Santos**
Gerente da Regional de Educação Agreste Centro Norte: **Antônio Fernando Santos Silva**
Gerente da Regional de Educação Agreste Meridional: **Paulo Manoel Lins**
Gerente da Regional de Educação Sertão do Moxotó Ipanema: **Elma dos Santos Rodrigues**
Gerente da Regional de Educação Sertão do Alto Pajeú: **Cecília Maria Peçanha Esteves Patriota**
Gerente da Regional de Educação Sertão do Submédio São Francisco: **Maria Dilma Marques Torres Novaes Goiana**
Gerência Regional de Educação Sertão do Médio São Francisco: **Anete Ferraz de Lima Freire**
Gerência Regional de Educação Sertão Central: **Waldemar Alves da Silva Júnior**
Gerência Regional de Educação Sertão do Araripe: **Maria Cleide Gualter Alencar Arraes**

COMISSÃO ESTADUAL DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETOR ESCOLAR E DIRETOR ADJUNTO

Presidente: **Carla Cavalcanti Fernandes**
Alda Lúcia Limados Santos
Anselmo José Santos de Lima
Carmen Raquel Nunes Silva
Henriete Maria Medeiros de Araújo
Luciano Carlos Mendes de Freitas Filho
Maria de Araújo Medeiros Souza
Norma Bandeira de Almeida Vasconcelos
Shirley Silva Moura
Zélia Oliveira da Silva Pereira
Zózimo Gonzaga de Oliveira

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

Coordenação Geral do PROGEPE: **Ana Claudia Dantas**
Coordenação Administrativa – PROGEPE: **Arandi Maciel Campelo**
Coordenadora do Curso de Aperfeiçoamento – PROGEPE: **Maria do Socorro Ribeiro Nunes**
Execução Administrativa Financeira da UPE – PROGEPE: **Maria Rozângela Ferreira Silva, José Thomáz C. de Medeiros**

PRODUÇÃO

Organização e gestão dos conteúdos:
Regina de Fátima Migliori

Conteudistas deste Módulo:
Margareth Zaponi

Elaboração da síntese deste Módulo:
Margareth Zaponi

Foto da capa:
Escola Governador Barbosa Lima – Laboratório Móvel
Fotógrafa: Rayanne Marinho

Todos os direitos são reservados para Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco.
A publicação poderá ser reproduzida por meio impresso ou digital, desde que citada a fonte

O Decreto nº 38.103, de 25 de abril de 2012, implanta a política estadual de formação continuada de diretor escolar, por intermédio do Programa de Formação de Gestor Escolar - PROGEPE, que tem por finalidade desenvolver ações diagnósticas, formativas e avaliativas, com o objetivo de contribuir na formação de lideranças sistêmicas capazes de atuar no conjunto da escola, assegurando que cada estudante atinja o seu potencial e cada escola se transforme em uma excelente escola.

O PROGEPE constitui-se nas etapas seletiva e formativa do processo de seleção de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais de Pernambuco. A etapa seletiva compreende:

- 1. Curso de aperfeiçoamento de 180 horas, sendo 96 horas presenciais e 84 horas a distância;*
- 2. Certificação, que tem como finalidade identificar um conjunto de competências profissionais relacionadas à gestão escolar.*

Como continuidade ao processo de qualificação profissional, a etapa formativa tem como objetivo promover o aprofundamento e a ampliação de conhecimentos indispensáveis ao exercício das funções e compreende :

- 1. Curso de Especialização*
- 2. Curso de Mestrado Profissional*

Para a realização do PROGEPE, será disponibilizada a Comunidade Virtual de Aprendizagem, um ambiente onde é possível acessar os conteúdos dos cursos de aperfeiçoamento, especialização e mestrado, bem como atividades complementares, como biblioteca virtual e links com temas afins. A comunidade virtual tem como objetivo promover a interação de gestores, professores e demais servidores, assim como a disseminação de experiências exitosas em gestão. Para participar, acesse o Portal Educação em Rede: www.educacao.pe.gov.br.

Os diretores escolares e diretores adjuntos nomeados deverão participar do Curso de Especialização como condição para investidura da função pleiteada, havendo também vagas reservadas para todos os técnicos certificados no âmbito do Programa de Formação de Técnicos Educacionais - PROTEPE.

Para o Curso de Mestrado Profissional, serão disponibilizadas 40 vagas para os diretores escolares e diretores adjuntos certificados e 10 vagas para os técnicos certificados.

O PROGEPE e o PROTEPE são realizações da Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco, sob a coordenação da Secretaria Executiva de Gestão da Rede.

Esperamos que estas ações contribuam de fato para construirmos a excelência em gestão escolar em Pernambuco, pois educação de verdade se faz com responsabilidade.

Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco