

GUIA DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO



Apoio:



Sumário

1	INTRODUÇÃO	04
2	ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DE UMA POLÍTICA EDUCACIONAL EMPREENDEDORA NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INTEGRAL	06
	Percuso 1: Aspectos da oferta educacional do município - competências e atribuições municipais na gestão.	10
	Percuso 2: Desafios de uma secretaria de Educação para elaboração de uma política educacional eficiente – do diagnóstico à solução para construir/aprimorar a política de educação articulada com a agenda de desenvolvimento do município.	14
3	A IMPORTÂNCIA DA ARTICULAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZADA PARA ENFRENTAMENTO DAS DIFERENTES SITUAÇÕES DA GESTÃO	20
	Percuso 3: Dimensão Pedagógica	21
	Percuso 4: Dimensão Administrativa/Financeira	23
	Percuso 5: Dimensão Pessoas	25
	Percuso 6: Comunicação	27
4	EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INTEGRAL	34
	Percuso 7: Educação Empreendedora	34
	Percuso 8: Educação Integral	37
	Percuso 9: Empreendedorismo na perspectiva da educação integral	40
5	CONCLUSÃO	41
6	ANEXOS	43

1 Introdução

O país inicia 2021 ainda sob os desdobramentos da pandemia de Covid-19, responsável por uma das maiores crises sanitárias no mundo. No Brasil, amplos setores foram impactados, a atividade econômica foi duramente atingida e o Poder Público passou a enfrentar enormes desafios. O fechamento das escolas como medida de saúde pública colocou mais de 50 milhões de estudantes em casa. Especialistas acreditam que, apesar dos esforços de redes de ensino e escolas para mitigar este imenso problema, o déficit de aprendizagem e a evasão escolar devem alcançar os maiores níveis em décadas. É um novo cenário educacional que se impõe a uma realidade que já era complexa e desafiadora.

Por outro lado, o isolamento social, ao imprimir uma nova realidade de aprendizagem às crianças e adolescentes, revelou as imensas deficiências que o modelo educacional vigente possui. A defasagem tecnológica e metodológica acentuou os desafios da escola para enfrentar as incertezas e complexidades de nosso tempo e para oferecer uma educação verdadeiramente plena aos estudantes.

Nesse momento, é fundamental para o(a) gestor(a) elaborar um “plano de voo” que o (a) ajude a superar os desafios e incertezas provenientes de 2020, mas que também aponte para novas perspectivas e oportunidades. Faz-se necessário, portanto, ir além dos grandes problemas atuais e trazer para as redes de ensino políticas educacionais que, de fato, respondam a esses desafios e busquem oferecer uma educação plena que aproxime cada vez mais a escola das exigências do mundo contemporâneo e das expectativas e interesses dos estudantes.

Como enfrentar esses desafios?

Como organizar a rede de ensino para atender as demandas do ano anterior e planejar os próximos anos?

Como articular a gestão educacional a uma agenda mais abrangente do município?

Assim, este guia foi pensado para oferecer ao(a) gestor(a) da educação um repertório de orientações para organizar as agendas da política educacional de seu município. Uma agenda que contribua para preencher as lacunas anteriores, superar esse momento de insegurança e incertezas, e que coloque a educação municipal no contexto do século 21. Ele é fruto da parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Ayrton Senna (IAS), que buscaram, de forma simples e objetiva, apresentar uma visão prática da atuação dos (as) gestores (as) e suas equipes, assim como apoiá-los na difícil tarefa de conduzir as ações educacionais de seu município, tendo como princípios o estabelecimento de uma visão de futuro e a participação numa agenda de desenvolvimento territorial local.

Por isso, este material foi organizado através de percursos que trazem algumas propostas e elementos da gestão que podem ser considerados durante a construção ou aprimoramento de políticas educacionais.

O Capítulo I trata das Orientações gerais sobre planejamento e execução de uma política educacional, aborda as competências e atribuições municipais na gestão, os desafios de uma secretaria de Educação e as etapas para elaboração de uma política educacional empreendedora na perspectiva da educação integral.

Em seguida, o Capítulo II apresenta de forma objetiva a importância da articulação entre as dimensões de uma secretaria de Educação, como uma estratégia organizada para enfrentamento das diferentes situações da gestão.

O Capítulo III apresenta uma proposta da educação empreendedora na perspectiva da educação integral como uma estratégia para o desenvolvimento pleno dos estudantes e, ao mesmo tempo, incremento para o crescimento econômico, social, político e cultural do município.

Por fim, a Conclusão consolida a proposta da educação empreendedora na perspectiva da educação integral, traz apontamentos, sugestões de temas e materiais de aprofundamento.

Boa Leitura!

2 Orientações gerais sobre planejamento e execução de uma política educacional empreendedora na perspectiva da educação integral

Antes de iniciar nossos percursos neste guia, é muito importante observar algumas especificidades na educação para que possamos enfrentar com segurança e dedicação a imensa tarefa de gerir uma secretaria de Educação.

Um (a) secretário (a) municipal de Educação é o (a) responsável pela **gestão educacional** do seu município, mas, para que a gestão educacional se concretize é preciso considerar uma série de fatores e condições numa política pública que contribua efetivamente para o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em última instância.

Em primeiro lugar, devemos entender que o contexto da educação é extremamente envolvente, cativante e nos faz transbordar de emoção pelas suas finalidades humanísticas. Ele envolve, sem dúvida, um sentimento muito poderoso para enfrentarmos as adversidades que encontraremos no caminho. No entanto, por mais que nosso envolvimento emocional seja intenso, para alcançar resultados educacionais positivos será necessário muito foco, trabalho e dedicação de todos os envolvidos nessa missão. Comportamento pragmático e objetivo na tomada de decisões é uma qualidade essencial na gestão educacional. A educação é um direito humano fundamental e, por estar revestido dessa importância, exige dos (as) gestores (as) completa dedicação e cuidado.

Em segundo lugar é preciso entender que o cargo de secretário (a) de Educação é ao mesmo tempo técnico e político. Por essa razão, é muito importante analisar o contexto político e as relações de poder que estão presentes em seu município e entender a articulação que existe entre elas para que seja capaz de se posicionar com clareza, adquirindo a confiança necessária para constituir-se como uma liderança local e executar sua missão de modo eficiente, engajar a comunidade e ser capaz de alcançar os resultados educacionais planejados.

Em terceiro lugar, é preciso considerar que no país já foram desenvolvidas centenas de experiências educacionais, muitas exitosas, por sinal, mas que foram abandonadas devido a conveniências políticas, limitação de recursos ou outras dificuldades operacionais. É sempre muito tentador para um (a) gestor (a) começar um projeto autoral, deixar a sua marca na gestão. O mais importante, no entanto, é atender de forma qualificada e satisfatória as demandas da população local e isso pode ser feito com um trabalho inovador ou não. O que é essencial nesse ponto é **planejar as ações sempre baseado em evidências** que, na prática, são experiências que já apresentaram resultados concretos. **Estes são elementos que farão a gestão ganhar qualidade e eficiência.**

Em quarto lugar, devemos ter em mente que o dia a dia do (a) gestor (a) da educação está longe de ser trivial pela sucessão de escolhas difíceis que precisa fazer. Tomar decisões acertadas nem sempre é tarefa fácil e exige também uma grande dose de pragmatismo, pois as limitações dos recursos (financeiros, administrativos e técnicos) e a realidade da rede de ensino determinam, em grande medida, as decisões a serem tomadas. Por essa razão, é **imprescindível elaborar um planejamento estratégico para enfrentar os enormes desafios presentes e futuros.**

Em quinto lugar, é preciso pensar as ações de uma **política educacional** sempre de forma sistêmica para que se possa obter **resultados efetivos**. Essa realmente não é uma tarefa das mais fáceis, pois exigirá a **articulação de pessoas, processos e de diferentes setores tanto na secretaria de Educação como na administração municipal**. Uma ação específica da educação, por exemplo, pode depender de outras instâncias governamentais para se realizar. Um possível **exercício para dimensionar essa articulação** é fazer o raciocínio inverso do **fluxo das ações da gestão educacional** e se colocar no lugar do estudante que se pretende atender. **Nesse exercício de inversão, é possível visualizar todos os requisitos necessários para uma educação de qualidade acontecer, desde a infraestrutura da escola, como as equipes administrativas, pedagógicas, professores, material didático, alimentação transporte e, essencialmente, a proposta curricular do município.** Todos estes elementos envolvem setores e dimensões diferentes da secretaria ou do governo que precisam estar articuladas para evitar sobreposição de ações, incoerências administrativas e pedagógicas, e desperdício de recursos.

Em sexto lugar, é fundamental que a política educacional não fique restrita apenas à superação dos problemas cotidianos que a gestão apresenta, principalmente no atual contexto de pandemia, em que as adversidades para aprendizagem se elevaram a um grau nunca antes vivenciado. Desenvolver uma visão de longo prazo para a educação municipal, neste momento, será um dos maiores desafios para qualquer gestor (a) educacional, uma vez que a **educação é um dos maiores instrumentos de transformação da sociedade** e exige foco e propósito. Além disso, é muito importante que esta política educacional esteja conectada à estratégia de desenvolvimento definida para o município. Nesse sentido, o SEBRAE tem difundido a importância desta visão sistêmica nas políticas públicas através do progra-

ma Cidade Empreendedora, que visa direcionar, acelerar e sustentar o processo de desenvolvimento socioeconômico local dos municípios, tendo como um dos instrumentos o fomento ao empreendedorismo nas escolas. Por essa razão, este capítulo traz orientações gerais sobre planejamento e execução de uma política educacional empreendedora na perspectiva da educação integral. Antes de continuarmos, destacamos aqui alguns conceitos que serão importantes para o desenvolvimento dessa visão:

Para saber mais sobre Cidade Empreendedora, consulte o **Anexo 1**

O QUE SÃO POLÍTICAS EDUCACIONAIS?

“(...) Políticas públicas são um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade (...).”

“(...) as políticas públicas são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público. É certo que as ações que os dirigentes públicos (os governantes ou os tomadores de decisões) selecionam (suas prioridades) são aquelas que eles entendem serem as demandas ou expectativas da sociedade(...).”

Políticas Públicas - Conceitos e Práticas, série Políticas Públicas. SEBRAE-MG, 2009

“(...). Políticas públicas são ações desencadeadas e coordenadas pelo Estado, nas escalas federal, estadual e municipal, com foco na superação das lacunas sociais que comprometem o desenvolvimento humano. Uma política pública deve ser suficientemente abrangente para contemplar a diversidade de públicos, mas devidamente específica para que seu objeto e objetivo sejam respeitados e atingidos num espaço de tempo pré-determinado. Elas são resultado de escolhas que determinam possibilidades como, no caso de política de educação, a chance de entrada e de permanência no sistema de ensino até a conclusão no tempo correto e com o conhecimento adequado(...).”

Guia Educação Integral na Alfabetização 360, Política Pública de Educação Integral, (pag. 42) - Instituto Ayrton Senna. 2019

Tanto para o SEBRAE quanto para o Instituto Ayrton Senna, as políticas públicas se caracterizam pela organização sistemática de ações, processos que visam a resultados positivos para atendimento da sociedade. O SEBRAE tem se destacado nos últimos anos por atuar junto ao Poder Público municipal com objetivo de qualificá-lo para

organizar e executar políticas públicas estruturadas que os tornem um agente mobilizador, facilitador e fomentador do desenvolvimento. Além de promover ações direcionadas à gestão municipal, a formação de lideranças locais, desburocratização, compras governamentais, inclusão produtiva, inovação e sustentabilidade, o SEBRAE investe na implementação do empreendedorismo nas escolas, como meio de fortalecer a perspectiva da educação integral com foco no exercício da cidadania e na qualificação para o trabalho, capacitando os gestores escolares e professores a partir das concepções da educação empreendedora.

O QUE É EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA?

“Para o SEBRAE, a educação empreendedora tem o objetivo de desenvolver competências que promovem e envolvem o jovem na forma de integrar saberes, habilidades e atitudes, diante de uma situação ativa real para transformação da sua realidade, preparando-o para alcançar os seus objetivos de vida. É uma mudança real de seu modo de pensar, ver e compreender o mundo à nossa volta.

Educação empreendedora, Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2017.

O QUE É EDUCAÇÃO INTEGRAL?

“(...) Para o Instituto Ayrton Senna, educação integral ultrapassa a ideia de ‘educação em tempo integral’, na medida em que não se limita à ampliação da jornada escolar, mas pressupõe uma mudança de visão das redes de ensino sobre o processo educacional e sobre o próprio estudante. Essa visão considera as crianças e os jovens em sua inteireza e diversidade, situando-os no centro do processo educativo e propõe que a escola desenvolva com intencionalidade um conjunto de competências fundamentais para viver no século 21, que combina aspectos cognitivos e socioemocionais (...)”

Guia Educação Integral na Alfabetização 360, Política Pública de Educação Integral, (pag. 6) - Instituto Ayrton Senna. 2019

Tomando por base os conceitos acima, políticas educacionais podem ser entendidas como **um conjunto de ações, programas, projetos, atividades e regulamentações que se complementam para atender, em um determinado espaço de tempo, as necessidades da sociedade**. E, avançando mais um pouco, podemos chegar a um conceito de política educacional empreendedora na perspectiva da educação integral, como: **uma política que prepare crianças, adolescentes e jovens para desenvolverem plenamente suas potencialidades, através de aprendizagens significativas, de modo a torná-los pessoas autônomas, capazes de se servir dessas aprendizagens para exercer cidadania ativa e planejar seu próprio projeto de vida.**

Lembrando que no Capítulo III aprofundaremos mais sobre os temas:
Educação Integral e Educação Empreendedora

Esses conceitos são importantes para que você, gestor(a), e seu time de profissionais percebam que a elaboração e/ou aprimoramento de uma política educacional deve ter como propósito apoiar a formação de crianças, adolescentes e jovens para serem protagonistas no século 21. E aqui não estamos falando de qualquer política educacional e sim daquela que garante o **desenvolvimento pleno** dos estudantes, que desenvolve sua capacidade de construir conhecimentos, de se comunicar, compreender o mundo ao seu redor, defender ideias, questionar e ter perspectivas futuras.

Segundo o instituto Ayrton Senna, “... *educar, de acordo com essa visão, é criar oportunidades para que o estudante possa se desenvolver como um todo com autonomia, ou seja, empreender ele próprio o seu projeto de vida*”¹.

Para saber mais sobre desenvolvimento pleno, consulte o **Anexo 2**.

Então, vamos lá...

PERCURSO 1: ASPECTOS DA OFERTA EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO - COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES MUNICIPAIS NA GESTÃO

Este percurso foi organizado para trazer aos(as) secretários(as) um melhor entendimento acerca do que compete à esfera municipal no que tange à oferta de Educação Básica. Essa compreensão é recomendável para uma melhor organização das redes de ensino e escolhas das ações mais prioritárias. Assim, sugerimos entender como é a organização de níveis, segmentos e etapas da Educação Básica em nível estadual e municipal.

A educação é um direito social de todos os brasileiros e também um dos deveres mais importantes de todas as esferas governamentais. Por essa razão, está consolidada em uma abrangente legislação que estabelece responsabilidades e competências específicas para cada uma delas. A Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/1996) são os documentos mais importantes para orientar as ações no campo da educação.

¹ Alfabetização 360, - Instituto Ayrton Senna. 2019

A Constituição Federal estabelece que a educação é um dever do Estado e da família, tendo como objetivo final o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Ela está dividida em dois níveis, a saber: Educação Básica e Educação Superior. Em relação à Educação Básica, que é o nosso objetivo aqui, a Carta Magna define três etapas:

1. A Educação Infantil, que é ofertada às crianças de zero a cinco anos de idade, sendo de zero a três anos em creches e de quatro a cinco anos (obrigatória) nas pré-escolas. Considerada, conforme o Art. 29 da LDB 9394/96, “primeira etapa da Educação Básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até cinco anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”.
2. O Ensino Fundamental, que está dividido em duas etapas, o Ensino Fundamental Anos Iniciais, compreendendo do 1º ao 5º ano de escolaridade e o Ensino Fundamental Anos Finais, do 6º ao 9º ano. De acordo com o Art. 32 da LDB 9394/96, será “obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão”.
3. O Ensino Médio, etapa final da Educação Básica, tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores. Sua duração é prevista para três anos.

O quadro a seguir traz uma visão geral da organização, em etapas, da Educação Básica regular com divisão de competências:

ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA ENSINO REGULAR

Segmentos de ensino	Faixa etária	Etapas	Esfera de responsabilidade
Educação Infantil	0 a 3 anos 4 a 5 anos	Creche Pré-escola	Municipal
Ensino Fundamental	6 a 14 anos	1º ao 5º ano (anos iniciais) 6º ao 9º ano (anos finais)	Municipal/ estadual
Ensino Médio	15 a 17 anos	1ª à 3ª serie	Estadual

Ao analisar a oferta da educação pública no país, verificamos que a concentração de matrículas apresenta relativamente esta divisão de competências, na qual os municípios aparecem respondendo por 61,7% dos alunos, o que representa aproximadamente 22 milhões de matrículas em escolas públicas, conforme tabela abaixo.

Matrículas na Rede Pública				
Etapa	Municipal		Estadual	
Educação Infantil - Creche	2.451.704	99,80%	3.701	0,20%
Educação Infantil - Pré-Escola	3.953.633	98,60%	55.206	1,40%
Ensino Fundamental - Anos Iniciais	10.159.653	83,70%	1.972.420	16,20%
Ensino Fundamental - Anos Finais	5.102.012	50,70%	4.949.437	49,20%
Ensino Médio	40.565	0,60%	6.266.820	96,00%
Total	21.707.567	61,70%	13.247.584	37,60%

Fonte MEC=INEP 2019

Constatamos, no exemplo acima, que em relação à oferta da Educação Infantil e Ensino Fundamental Anos Iniciais, os municípios apresentam um atendimento bastante abrangente. Já em relação ao Ensino Fundamental Anos Finais, o cenário é de uma enorme repartição de responsabilidades, o que pode criar situações de sobreposição de políticas educacionais em um mesmo município.

Esse cenário pode ser explicado pela forma como a Constituição e a LDB definem a divisão de responsabilidades educacionais entre União, estados e municípios, cabendo a estes últimos a principal responsabilidade em ofertar vagas para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. Aos estados, cabe a priorização do Ensino Médio, devendo atender, de forma concorrente com os municípios, o Ensino Fundamental. À União cabe organizar o sistema como um todo e regular o Ensino Superior.

Responsabilidades	
União	Ajuda técnica e financeira aos Estados e Municípios, Função redistributiva e supletiva
Estados	Oferta de Ensino Fundamental (caso necessário), oferta obrigatória do Ensino Médio
Municípios	Ofertas prioritárias de Educação Infantil e Ensino Fundamental

Apesar das definições acima, a realidade que encontramos em muitos municípios no Brasil é a da oferta concorrente com estados, principalmente nos anos finais do Ensino Fundamental. Essa realidade tem gerado preocupação aos gestores em decorrência de problemas na articulação entre as diferentes esferas de governo. A ausência de uma instância reguladora desta relação entre os entes da Federação para oferta da educação pública é um dos maiores desafios da educação brasileira, percebido pelas expressivas desarticulação e fragmentação entre redes de ensino.

Embora esteja prevista no Art. 214 da Constituição Federal, a instituição de um Sistema Nacional de Educação, que poderia regular as ações entre os diferentes entes da Federação, este ainda não se transformou em realidade e representa um entrave para a efetivação da institucionalização do regime de colaboração entre União, estados e municípios para oferta da Educação Básica. Apesar dessa dificuldade estrutural, estados e municípios têm avançado na organização da oferta de matrículas. Além disso, diversas experiências locais já foram desenvolvidas de maneira a suprir os mecanismos regulatórios. A implementação da BNCC pode ser considerada um dos maiores exemplos de colaboração realizados no país envolvendo União, estados e municípios.

A compreensão dessa organização de competências frente à realidade de seu município e de como a oferta da educação municipal está estruturada é muito importante para que o(a) gestor(a) possa visualizar um primeiro cenário de atuação. Questões relacionadas a transporte e alimentação escolar, quadro de profissionais de educação, capacidade de atendimento educacional, entre outras, estão vinculadas a esse primeiro olhar.

Entender esse cenário educacional é fundamental para elaborar ou aprimorar políticas educacionais alinhadas à realidade de sua rede, tendo sempre como princípios a otimização de recursos e a organização das prioridades, considerando, inclusive, a possibilidade da cooperação intergovernamental para alcançar eficiência nas ações e a máxima qualidade nos resultados para o município que está sob sua responsabilidade. Neste sentido, recomendamos que o(a) secretário(a) e sua equipe pesquisem, estudem e entendam as legislações que envolvem a oferta de educação na esfera municipal.

Para saber mais sobre os temas: Regime de Colaboração e Municipalização, consulte o **Anexo 3**

Para saber mais sobre referências para diagnósticos educacionais, consulte o **Anexo 4**

PERCURSO 2: DESAFIOS DE UMA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA EDUCACIONAL EFICIENTE - DO DIAGNÓSTICO À SOLUÇÃO PARA CONSTRUIR/APRIMORAR A POLÍTICA DE EDUCAÇÃO.

Quando se pensa na elaboração e/ou aprimoramento de uma política educacional imediatamente surgem diversos questionamentos e é natural que o(a) gestor(a) se pergunte: **Por onde começar? Como elaborar? O que considerar? Como realizar a gestão dos processos e alcançar bons resultados?**

Entendendo essas inquietações e questionamentos, este segundo percurso traz recomendações para que o(a) secretário(a) possa escolher, junto ao seu time de profissionais, o melhor caminho para organizar a sua rede de ensino a partir de uma política educacional empreendedora, na perspectiva da educação integral

Para início de conversa, vamos refletir sobre alguns conceitos e passos:

Sabemos que elaborar e/ou aprimorar uma política educacional eficiente, com oferta de educação de qualidade, não é nada trivial. É uma tarefa que requer muito trabalho, esforço e dedicação por parte de todos os envolvidos.

Assim, com o intuito de superar os possíveis desafios encontrados numa secretaria de Educação, sugerimos alguns passos:

Conhecendo o passo a passo do processo de uma política educacional: do diagnóstico à execução para encontrar a solução:

Primeiro passo: Diagnóstico Educacional - O que é? Para que serve?

O diagnóstico é o instrumento que possibilita o recolhimento e análise de dados para identificação dos problemas/desafios da rede de ensino. É a partir dele que o(a) gestor(a) conhece a situação real e atual da educação do município. Através desse documento é possível verificar a existência de problemas ou distorções, de diversas naturezas, que estão afetando os resultados educacionais. Assim, o diagnóstico é o instrumento que auxilia o(a) gestor(a) a realizar o planejamento da rede visando a uma política educacional condizente com a realidade e as necessidades do município.

Vale a dica de realização de diagnóstico nas diferentes dimensões – tema que será tratado no Capítulo II deste guia –, com dados em nível pedagógico, especificando taxa de rendimento, nível de distorção idade/série, analfabetismo, formação de profissionais, currículo, Projeto Político Pedagógico (PPP); em nível financeiro/administrativo – infraestrutura, merenda escolar; e de pessoal - perfil e funcionamento da rede com atenção para o clima e o ambiente entre os profissionais (liderança e gestão). É importante que o diagnóstico contenha dados da realidade de cada dimensão e, principalmente, do nível de aprendizagem dos estudantes, baseado em evidências.

Segundo passo: Identificação de ações - A partir do diagnóstico, o gestor(a), junto à sua equipe, conseguirá pensar de forma mais concreta nas soluções e ações para superar ou minimizar os problemas encontrados. É fundamental, também, que ele identifique e conheça as ações, programas e projetos (parcerias nos níveis federal, estadual, municipal e/ou do terceiro setor) e seus resultados que já estão em andamento nas escolas da rede de ensino.

Após a realização do **diagnóstico**, o gestor já terá em mãos e conhecerá os reais desafios que merecem maior e menor atenção. E já conseguirá, junto às equipes e profissionais da rede, selecionar as ações de maior e/ou menor relevância, identificando as prioridades para construção do **planejamento**, que será o “embrião” da política educacional.

Terceiro passo: Planejamento - É o documento que concretiza a organização da rede de ensino. É no planejamento que a construção da identidade de uma rede começa a ganhar corpo, pois é nesse documento que estarão definidas a missão, visão, valores e as metas a serem alcançadas pela secretaria de Educação e, consequentemente, pela rede. É no planejamento, também, o momento de estabelecer as

ações, projetos, programas prioritários para cada dimensão (pedagógica, financeira, administrativa e de pessoas) que atenderão às necessidades da comunidade escolar. É a partir do planejamento que a secretaria organiza as ações de curto, médio e longo prazos, ou seja, sua política educacional, com a definição das ações exequíveis, objetivos, cronograma, recursos e responsáveis. Isto é, para cada desafio encontrado nas dimensões, uma ação para solucionar ou minimizar o problema.

Aqui, vale lembrar que a educação é um dos maiores instrumentos de transformação da sociedade, por isso, o planejamento deve estar articulado às ações da prefeitura, trazendo ao município possibilidades de desenvolvimento local. E, aos estudantes, perspectivas de futuro, “preparando-os para alcançar os seus objetivos de vida”² e “desenvolver um conjunto de competências fundamentais para viver no século 21, que combina aspectos cognitivos e socioemocionais”.³

É aqui, que você, secretário(a) poderá ter a visão do todo, visão sistêmica, compreendendo com mais clareza onde está, para onde irá, o que deseja e como alcançar. Ou seja, é com o planejamento construído, a partir de informações oriundas do diagnóstico, que a secretaria irá evitar a dispersão de energias, duplicidade de ações, falta de foco e se beneficiará com a execução de ações prioritárias, alcance de metas, alinhamento de ações, engajamento e alinhamento dos profissionais e potencialização de resultados.

Lembre-se que no planejamento serão importantes: **a.** Identificação dos recursos financeiros, materiais e humanos, tanto em termos de qualidade quanto de quantidade; **b.** O nível de competência técnica dos profissionais que estarão envolvidos em todo o processo de efetivação da política educacional, inclusive a possível necessidade do desenvolvimento de competências socioemocionais; **c.** Considerar as definições já consagradas do Plano Municipal de Educação (PME).

Com o diagnóstico realizado e o planejamento elaborado, é o momento de executar as ações planejadas. E, novamente, surgem os questionamentos: **Será que vamos conseguir? Como alcançar as metas? Como conseguir resultados e atender as expectativas dos estudantes?**

² Ver Educação empreendedora, Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2017.

³ Ver Guia Educação Integral na Alfabetização 360, Política Pública de Educação Integral, (pag. 6) - Instituto Ayrton Senna. 2019.

Quarto passo: Execução do planejamento - É a fase da implementação das ações planejadas, o momento de “retirar a política educacional do papel e fazê-la chegar às escolas da rede de ensino”.

A execução do planejamento envolve atividades nas diferentes dimensões da secretaria: **pedagógica, administrativa, financeira, de comunicação ou de pessoal**. Por isso é fundamental o alinhamento das ações.

Por isso, recomenda-se que os programas e projetos selecionados para solucionar os desafios encontrados em cada dimensão sejam complementares uns aos outros. Isso, além de trazer sentido à política, contribuirá para o alcance os resultados.

Logo, é importante que, na execução da política educacional, a **gestão** de processos seja observada pois é a partir da gestão, do acompanhamento, que você, secretário (a) e todo o seu time poderão verificar se as metas e objetivos estão sendo alcançados de maneira eficaz. É o momento que envolve tomada de decisões para melhoria das ações e dos processos que estão sendo implementados. E esse será o **quinto passo**, que chamamos de **monitoramento e avaliação**. Aqui sugerimos, a você gestor (a), que escolha os instrumentos gerenciais e de processos administrativos mais adequados à sua realidade. É imprescindível que o secretário de Educação, em todos os níveis de sua gestão, tenha acesso a dados e informações vinculados à sua atividade. Assim, recomenda-se definir e identificar indicadores e metas de processos e de resultados.

Para saber mais sobre ferramentas de gestão/acompanhamento,
consulte **Anexo 5**.

Sexto passo: Regulamentação - Por fim, mas não menos importante, o último passo a ser considerado na construção e/ou aprimoramento de uma política educacional é a elaboração, por parte da secretaria, de documentos legais específicos, como decretos, portarias e/ou resoluções, entre outros materiais que objetivam institucionalizar as ações, programas e projetos que compõem a política. Ou seja, é a partir desses documentos normativos que a política é regulamentada, possibilitando à comunidade escolar e à sociedade um entendimento maior e a transparência de ações e processos realizados.

Esses são alguns passos sugeridos para que você, gestor (a), possa entender a importância da **gestão de processos** como elemento organizador da **política educacional**.

Lembre-se que a gestão é a ferramenta imprescindível para o acompanhamento das ações e que permitirá que você e todos os envolvidos, desde as escolas até a secretaria de Educação verifiquem, o quanto e como suas responsabilidades estão sendo cumpridas, se as etapas dessa política estão sendo realizadas, seja de forma qualitativa ou quantitativa. A gestão funciona, ainda, como elemento que o(a) ajudará a tomar decisões para alcance das metas e resultados positivos.

O QUE ESSE CAPÍTULO NOS TROUXE DE IMPORTANTE?

- Que, para a efetivação de uma política educacional precisamos, além de conhecer as competências municipais:
- Ter clareza sobre o que motivou a política (necessidades reais da comunidade escolar em nível municipal); o que se deseja de resultado (o que se espera alcançar para resolver ou minimizar os problemas educacionais); Quem são os responsáveis em cada processo (quem são os envolvidos e quem faz o que, em diferentes níveis, desde a sala de aula até a secretaria); Como será o processo de monitoramento e avaliação (acompanhamento) e como será o processo de regulamentação para institucionalização da política.

O QUE CONHECEMOS ATÉ AQUI?

- Que, para a elaboração/aprimoramento de políticas educacionais é necessário realizar: diagnóstico com dados baseados em evidências que forneçam informações fidedignas;
- Que, a partir do diagnóstico o(a) secretário(a) e sua equipe conhecem as necessidades e desafios da rede em que irão atuar, nas diferentes dimensões;
- Que o diagnóstico fornece informações para construção do planejamento;
- Que o planejamento define a missão, a visão, valores e metas da secretaria;
- Que é importante que o planejamento da secretaria de Educação e das escolas estejam articulados com as ações da prefeitura;
- Que o planejamento é uma ação conjunta da rede, capaz de trazer clareza e engajamento das ações que precisam ser desenvolvidas;
- Que o planejamento permite à comunidade escolar ampliar os horizontes, oferecendo uma visão mais estratégica das ações e atividades;
- Que a execução do planejamento tem como parceira a gestão, e que a gestão - monitoramento e avaliação ocorre durante todo o processo de implementação das ações, com o objetivo de promover maior e melhor articulação e alinhamento entre as dimensões da secretaria de Educação, seja no campo pedagógico ou no campo de recursos humanos, materiais e financeiros, sempre com dados/informações/conhecimentos/inteligência e foco nos resultados;
- Que a gestão - monitoramento e avaliação é um importante elemento de organização da política educacional para oferta de educação de qualidade/educação integral como direito humano;
- Que, para a institucionalização da política, é necessário regulamentá-la a partir de marco legal.

3 A importância da articulação entre as dimensões da secretaria de Educação como uma estratégia organizada para enfrentamento das diferentes situações da gestão

No capítulo anterior foram apresentados percursos que podem ser utilizados na construção e/ou aprimoramento de uma política educacional. Agora, de forma bastante prática, os seis próximos percursos trazem contribuições para que você, gestor(a), possa organizar as ações dessa política a partir das dimensões que compõem uma secretaria de Educação, a saber: **Dimensão Pedagógica; Dimensão Administrativa/Financeira; Dimensão Pessoas e Dimensão de Comunicação**.

Ressalta-se, aqui, que a divisão em dimensões é apenas uma recomendação, por entender-se que essa estrutura pode estar presente tanto na secretaria (nível central) quanto nas escolas, possibilitando ao(à) gestor(a):

- a. olhar sistêmico;
- b. ações coordenadas e alinhadas;
- c. maior articulação entre as dimensões da secretaria com otimização de esforços e recursos;
- d. gestão de processos com alcance de resultados.

VALE LEMBRAR QUE:

Organizar a política pública educacional em dimensões ou políticas específicas não significa fragmentar ações e sim torná-las mais articuladas para o alcance de resultados exitosos!

Você, gestor(a), poderá, se preferir, organizar as ações por políticas referentes a cada dimensão. Assim, você poderá ter programas e ações para cada dimensão que irá compor a “macro” política pública educacional.

Política Pública Educacional			
Políticas da Dimensão Pedagógica	Políticas da Dimensão Administrativa/Financeira	Políticas da Dimensão Pessoas	Políticas da Dimensão Comunicação

Lembramos que, neste ano de 2021, os desafios impostos pela pandemia ainda estarão presentes e será preciso um esforço maior de articulação entre os diferentes setores administrativos do município e do estado para fazer frente às ações de combate à Covid 19. É muito importante que o(a) gestor(a) esteja bastante informado e articulado para poder preparar as escolas para a superação das adversidades. Com certeza, o contexto da pandemia terá muita influência no planejamento geral da secretaria e será preciso se preparar para isso.

Vejamos, então quais são essas dimensões e como organizá-las na prática.

PERCURSO 3: DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO PEDAGÓGICA

O que é a Dimensão Pedagógica?

Esta dimensão pode ser entendida como a mais comprometida com o processo ensino-aprendizagem, tendo como objetivos principais a melhoria constante na **qualidade do ensino** e da **formação dos estudantes** matriculados nas redes de ensino. Essa dimensão é fundamental para o alcance de bons resultados, é a dimensão conhecida como o “coração” das secretarias. É aqui que todos os aspectos e processos que envolvem a aprendizagem estão alocados, tudo aqui é pensado para atender às necessidades e interesses dos estudantes, que devem estar no centro desse processo. Ou seja, é para eles e por causa deles que os objetivos desta dimensão – objetivos pedagógicos – existem. É aqui que se justifica a elaboração de uma política educacional empreendedora na perspectiva da educação integral, uma vez que as crianças, adolescentes e jovens necessitam ser atendidos com a máxima qualidade.

É aqui, que se inicia, também, todo o trabalho da equipe da secretaria de Educação e dos profissionais que integram a rede de ensino, para que os objetivos pedagógicos sejam alcançados.

COMO ORGANIZAR ESSA DIMENSÃO?

Por estar diretamente ligada à aprendizagem, recomenda-se que as ações, soluções e práticas propostas para essa dimensão, estejam organizadas em processos articulados e específicos que impactem diretamente no desenvolvimento dos estudantes. Exemplos de processos a serem observados nesta dimensão: currículo; Projeto Pedagógico (PP); Recursos didáticos; Avaliação; Formação de profissionais; Taxa de rendimento; Distorção idade/série; Analfabetismo; Vagas para cada etapa (matrícula - oferta e demanda), entre outros.

Não obstante, cada processo poderá ser concebido como uma política específica. Por exemplo, a **política curricular** do município, que orienta todas as demais ações pedagógicas da educação local, é constituída pelo currículo, que neste guia será entendido como: “(...) organizador do trabalho pedagógico e do sucesso educacional, pois é nele que se expressam os ideais da sociedade, o futuro esperado para crianças e jovens, e registra-se o que deve ser aprendido e ensinado, assim como as metodologias e as práticas que socializam as novas gerações nos conhecimentos, saberes e cultura de seu povo e da humanidade em geral(...)”.⁴

Neste sentido, por ser o documento organizador do trabalho pedagógico e do sucesso educacional, recomenda-se que você, gestor(a), tenha como horizonte a educação empreendedora na perspectiva da educação integral, de modo a conectar a política educacional ao contexto contemporâneo, uma vez que essas concepções estão diretamente associadas ao desenvolvimento de competências fundamentais para viver no século 21.

Assim, será fundamental que essa política curricular norteie as ações previstas nesta e nas demais dimensões, trazendo como princípio básico a educação integral, conforme compromisso assumido na BNCC, a partir das dez competências gerais.

Para saber mais sobre os temas: Currículo de Educação Integral e Empreendedorismo na Escola, consulte **Anexo 6**.

⁴ Guia Educação Integral na Alfabetização 360, Política Pública de Educação Integral, (pag.47) - Instituto Ayrton Senna. 2019

PERCURSO 4: DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA

O que é a Dimensão Administrativa/Financeira?

Esta dimensão é considerada o suporte para todas as ações da secretaria de Educação, por reunir os principais mecanismos para oferta da educação pública. Destacam-se a manutenção e o financiamento da estrutura escolar, incluindo a merenda, transporte escolar, suprimentos, mobiliário escolar, tecnologia, obras de infraestrutura, pagamento de pessoal, como aqueles que ocuparão o maior grau de comprometimento na gestão administrativa da secretaria.

Estamos aqui diante de uma das dimensões mais desafiadoras de toda a gestão educacional e, devido à amplitude de responsabilidades que ela invoca, é comum que sua gestão seja compartilhada com outros departamentos municipais, principalmente a área financeira, que em muitos casos é terceirizada para escritórios de contabilidade ou desenvolvida em outras pastas da gestão municipal.

No entanto, a importância desta dimensão reside na sua característica de ser organizada como “atividade-meio”, ou seja, aquela através da qual será possível realizar a “atividade-fim”, que é a própria educação por meio das políticas educacionais. Podemos afirmar que o domínio dessa dimensão é fundamental para que o(a) gestor(a) educacional atinja os resultados planejados. Toda e qualquer ação ou processo desenvolvidos nesta dimensão devem guardar um grau de articulação com as demais políticas da secretaria sob risco de a política pública educacional não se realizar.

Lembre-se que a “atividade-meio” sempre deverá trabalhar para a “atividade-fim”, de modo que as atividades da Dimensão Administrativa/Financeira não suplantem ou sufoquem as ações voltadas para a Dimensão Pedagógica. O sucesso da política educacional do município só será possível se houver o suporte imprescindível da atividade-meio.

COMO ORGANIZAR ESSA DIMENSÃO?

Por ser considerada “atividade-meio”, é imprescindível que o(a) secretário(a) de Educação Municipal se aproprie de todos os processos que envolvem a gestão administrativa/financeira para que esteja preparado(a) tanto para enfrentar os desafios diários da gestão educacional, quanto para desenvolver um planejamento estruturado para a educação de seu município.

A dimensão administrativa/financeira envolve uma série de compromissos, obrigações e mecanismos que devem ser observados ao longo do período da gestão municipal, para que o(a) secretário(a) consiga realmente fazer a “máquina administrativa” funcionar em benefício da população local.

Uma das maiores dificuldades dos municípios, no entanto, reside exatamente nesse desafio. Em muitos municípios, as equipes técnicas ou são insuficientes ou não possuem as competências mais adequadas para as funções às quais estão alocadas. Esse é um problema que pode produzir desdobramentos indesejáveis como a dificuldade para executar as compras governamentais relativas à **merenda escolar, ao oferecimento de transporte aos estudantes, investimento e manutenção da infra-estrutura das escolas e demais necessidades que a gestão escolar envolve**. A incapacidade de executar o orçamento municipal ou mesmo sua execução sem critério causa enormes prejuízos à gestão educacional do município.

Em muitos casos, a gestão orçamentária e financeira da secretaria de educação está alocada em outras pastas da gestão municipal ou até mesmo sob a responsabilidade de escritório de contabilidade. Apesar da aparente complexidade que essa dimensão demonstra, é recomendável que o domínio de todos os seus processos esteja sob a responsabilidade do(a) gestor(a) educacional ou, no limite, sob sua supervisão, para que o planejamento estratégico da secretaria seja realizado.

Portanto, é condição de sucesso para o(a) gestor(a) municipal tomar ciência das condições de organização da máquina administrativa municipal, das legislações que envolvem os recursos financeiros e aquelas relativas aos processos administrativos essenciais. Conforme apontado no Capítulo 1, a gestão educacional exige uma grande dose de pragmatismo pela recorrente limitação de recursos, sejam eles financeiros ou técnicos. Por essa razão, recomenda-se a elaboração de um planejamento para enfrentar os enormes desafios que se apresentam.

Destaca-se que é preciso considerar que as compras governamentais têm papel relevante no dinamismo da economia municipal, na medida em que os gastos e investimentos da secretaria tenham como horizonte os fornecedores locais em seu plano de compras.

Para saber mais sobre o tema Organização administrativa/financeira municipal, consulte **Anexo 7**.

PERCURSO 5: DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO PESSOAS:

O que é a Dimensão Pessoas?

Esta é a dimensão responsável pela administração e formação dos profissionais que atuam na rede municipal de educação. É entendida como aquela que proporciona a formação e o desenvolvimento das equipes, que cuida e articula as pessoas para promoção de um clima de trabalho agradável e saudável. É uma área fundamental para o alcance de bons resultados, pois é a dimensão que sensibiliza e engaja os profissionais para atingir as metas e objetivos propostos na política educacional e, ainda, os mobiliza para superar os desafios encontrados no decorrer de todo esse processo.

É a dimensão que tem como foco principal a **melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, do desenvolvimento dos profissionais da rede de ensino, da liderança e da gestão dos profissionais**.

Por isso, é muito importante que você, gestor (a), demande desta área ações que envolvam temas como: **a. Conceitos e características da liderança; b. Trabalho colaborativo; c. Parcerias; d. Sensibilização e envolvimento dos profissionais que integram a rede de ensino, desde a secretaria de Educação até as equipes das escolas.**

Lembre-se que você, gestor(a), é a referência da sua rede de ensino, portanto, deve saber **lidar**, sensibilizar e engajar não só os profissionais que integram esta rede, mas também aqueles que fazem parte das demais secretarias, bem como a comunidade local.

COMO ORGANIZAR ESSA DIMENSÃO?

Por estar diretamente ligada à formação/desenvolvimento profissional das equipes, recomenda-se que as ações propostas para essa dimensão, estejam organizadas em processos específicos que impactem diretamente no desenvolvimento dos profissionais, tanto no nível técnico quanto emocional. Pois é a partir da atuação dos profissionais que os estudantes poderão alcançar resultados satisfatórios. Assim, é muito importante, que você, gestor(a), conheça as **legislações pertinentes à formação dos profissionais** da sua rede e realize parcerias com instituições reconhecidas para oferecimento de programas de formação. É sempre bom lembrar que uma formação de qualidade pode ter impacto direto na aprendizagem dos estudantes e, por isso, deve ter espaço garantido dentro das políticas públicas educacionais.

Exemplos de processos a serem observados nesta dimensão: **a.** Ter/elaborar um programa de formação continuada/desenvolvimento dos profissionais da rede de ensino, desde a secretaria de Educação até os profissionais das escolas; **b.** Trazer para as diferentes esferas (secretaria e escolas) temas que contribuam para o desenvolvimento das competências técnicas, socioemocionais e empreendedoras dos profissionais (aqui, é importante oferecer aos profissionais cursos e programas de atualização, extensão e aperfeiçoamento); **c.** Garantir que os programas ou planos de formação continuada contemplam principalmente os profissionais que atuam diretamente nas escolas, como diretores, coordenadores e professores, entre outros.

Alinhar estes programas às ações da política educacional é fundamental para que os profissionais das escolas possam ter clareza de como implementar a política e fazê-la, de fato, chegar às salas de aula, seja através do ensino remoto ou presencial.

Recomenda-se, também, que os planos de formação continuada contemplem concepções de: educação empreendedora, educação integral, metodologias inovadoras e demais temas, como: liderança, gestão de pessoas, relacionamento, perfil e funcionamento da rede, com atenção para o clima e o ambiente entre os profissionais, estudantes e responsáveis.

Lembre-se, também, que você, gestor(a), deve ter um olhar cuidadoso acerca da organização dos processos seletivos dos profissionais que integram a rede de ensino, principalmente daqueles que atuam nas escolas. Estabelecer parâmetros sérios e claros, com critérios técnicos e não de interesse político, contribui para a transparência da sua gestão, alcance de resultados e sustentabilidade da política educacional.

Será muito importante que esta dimensão tenha como prioridade ações, programas e projetos que ajudem os profissionais da educação, estudantes e responsáveis a superar os desafios e incertezas provenientes do ano de 2020, causados pela Covid-19.

Assim, é imprescindível que se crie uma cultura de confiança; acolha os profissionais da rede; entenda os problemas e desafios que impactam na atuação dos profissionais; invista no desenvolvimento de competências socioemocionais e cuide das equipes – desde a secretaria até as escolas – para que a rede funcione como uma engrenagem, mantendo um ambiente saudável, positivo e motivador.

Lembrando: é muito importante que as pessoas estejam articuladas e trabalhem colaborativamente, para que as ações previstas no planejamento sejam entendidas, alinhadas, cumpridas e os resultados, alcançados.

Para saber mais sobre os temas: formação continuada, competências socioemocionais, empreendedoras, liderança, relacionamento, acolhimento com atenção para o clima escolar e ambiente entre os profissionais, estudantes e pais/responsáveis, consulte **Anexo 8**.

PERCURSO 6: DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO COMUNICAÇÃO

O que é a Dimensão Comunicação?

Esta é a dimensão que comprehende a comunicação interna e externa da rede de ensino. Tem como objetivo disseminar as informações acerca da política educacional, com clareza, para que tanto a comunidade escolar quanto a sociedade possam entender como as ações educacionais do município estão sendo desenvolvidas. É a partir da comunicação que acontece a transparência das ações, de modo que se evitem ruídos ou entendimentos errados sobre qualquer processo implementado na política educacional.

É a dimensão que tem como foco principal a melhoria da qualidade das informações para que a comunicação se torne cada vez mais eficiente e coesa.

Esta é uma dimensão de grande importância, pois é através dela que você, gestor(a), também poderá divulgar a “marca” da secretaria de Educação e da sua rede de ensino, fazendo com que a sociedade entenda e tenha acesso às ações da política educacional.

COMO ORGANIZAR ESSA DIMENSÃO?

Por estar diretamente ligada à disseminação de informações, recomenda-se que as ações, soluções e práticas propostas para essa dimensão estejam organizadas em processos específicos que impactem diretamente na comunicação interna e externa.

Comunicação interna no sentido de manter dentro da rede um fluxo de informações, com linguagem clara e objetiva, entre a secretaria (profissionais) e as escolas (profissionais, estudantes e responsáveis), acerca das ações desenvolvidas.

Comunicação externa no sentido de manter um fluxo para divulgar e informar aos setores externos, mídias diversas, sociedade civil, entre outros, as informações acerca das ações e da política educacional. Recomendações de processos a serem observados nesta dimensão:

- Ações de comunicação organizadas de maneira transversal aos processos que envolvem a política educacional, de modo a informar as etapas desenvolvidas em cada ação, do início ao fim;
- Utilização de linguagem clara e objetiva;
- Construção de narrativas baseadas em evidências para engajar toda a rede de ensino e a sociedade civil;

Estratégias de comunicação para todos os profissionais da rede, desde a secretaria Municipal de Educação até as unidades escolares. Neste sentido, será sempre importante saber: **a.** O que comunicar; **b.** Para quem comunicar, **c.** Quando comunicar; **d.** Como comunicar.

Lembre-se que, você, gestor(a), poderá incluir, nas dimensões, os processos que julgar necessários, de acordo com a realidade do seu município. A intenção aqui apenas de exemplificar para permitir uma melhor visualização, compreensão e organização das ações e/ou da política.

Lembre-se também que é preciso organizar as ações de uma política educacional sempre de forma sistêmica, para que se possa obter resultados efetivos. O planejamento estratégico exigirá a articulação de pessoas, processos e diferentes setores, tanto na secretaria de Educação como na administração municipal, entendendo que este planejamento deve estar alinhado com a proposta de uma cidade empreendedora.

RECOMENDAÇÕES GERAIS PARA AS DIMENSÕES PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA, DE PESSOAS E COMUNICAÇÃO:

O início do ano letivo é sempre mais crítico e exige um enorme esforço de planejamento e organização para que as atividades escolares sejam iniciadas com sucesso. Neste ano, devido à pandemia de Covid-19, as decisões acerca das atividades presenciais nas escolas dependerão da realidade de cada município no país. Na maioria dos municípios brasileiros foram criadas Comissões de Monitoramento da Pandemia de Covid-19. Recomenda-se, portanto, que as decisões no âmbito da secretaria de Educação considerem estas instâncias intersetoriais no momento em que se for organizar o ano letivo.

Como primeiro passo, sugerimos que o(a) secretário(a) de Educação, quando possível, organize uma equipe ou servidor(a) dedicado(a) a acompanhar os processos mais estratégicos da dimensão administrativa/financeira. Será muito importante para a gestão organizar todas as informações da secretaria e acompanhá-las rotineiramente.

Um segundo passo é tomar ciência da peça orçamentária do município e o que foi previsto para ser investido na educação municipal, levantar as demais fontes de recursos disponíveis e observar o fluxo de caixa existente na secretaria e todas as obrigações previstas para o período. Entre as informações mais importantes, destacamos os seguintes pontos a serem observados logo no início da sua gestão:

1. Informar-se sobre o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O orçamento municipal é votado no ano anterior e pode não refletir as expectativas de seu planejamento. A análise desse documento irá ajudá-lo (a) a nortear suas decisões e prepará-lo(a) para as discussões do PPA dos próximos anos;
2. Informar-se sobre todos os contratos e convênios já vigentes na secretaria, assim como sobre projetos remanescentes de gestões anteriores. Observar se existem passivos financeiros para fornecedores ou de pessoal, como salários, gratificações e demais gastos.
3. Informar-se sobre a composição dos recursos destinados ao financiamento da educação, suas obrigações constitucionais e regras de execução. As principais fontes de financiamento são:

- Salário Educação – Trata-se de uma transferência permanente prevista em lei; é fonte adicional de financiamento recolhida pelas empresas na forma da lei e regulada pelo art. 212 da Constituição Federal;
 - FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, também é considerada uma transferência permanente e tem uma amplitude maior de financiamento;
 - Programas e repasses do FNDE, considerados como transferências automáticas definidas a partir de programas federais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (Pnate) e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Há também programas federais caracterizados como transferências voluntárias, relativos à aquisição de insumos e infraestrutura escolar, como o Programa de Ações Articuladas (PAR);
 - Recursos próprios do município, para compor a aplicação constitucional mínima de 25% em manutenção e desenvolvimento da educação. São originários da arrecadação municipal.
4. Acompanhar de forma sistemática o uso e a aplicação desses recursos, apropriando-se do funcionamento dos mecanismos de controle social e dedicando-se cuidadosamente às prestações de contas de todos os recursos aplicados na secretaria de Educação. Há vedações que não podem ser ultrapassadas sob risco de responsabilização por improbidade administrativa.
- Um exemplo recorrente é a aplicação dos 25% de recursos previstos na Constituição brasileira para a manutenção e desenvolvimento da educação ser direcionada para pagar a aposentadoria de professores. Isso é terminantemente proibido e não pode acontecer. Para não cometer equívocos como este, é fundamental estar ciente das regras que definem a aplicação dos recursos da educação.

Para saber mais sobre Financiamento da educação, composição, organização, regras de execução e controle, consulte o **Anexo 9**.

Como terceiro passo, é necessário dedicar-se aos aspectos administrativos de uma secretaria de Educação. A gestão da educação envolve uma complexidade de pessoas, processos, estruturas que demandam decisões a todo momento. A finalidade da esfera administrativa é dar o suporte necessário para que a educação aconteça nas escolas do município. É preciso, portanto, que o(a) secretário(a) tenha em

mãos um levantamento minucioso de todos os elementos e informações necessários para responder aos desafios impostos ao funcionamento escolar e implementar as políticas educacionais previstas no planejamento estratégico.

SÃO INFORMAÇÕES ESSENCIAIS PARA A GESTÃO DA EDUCAÇÃO:

Número de escolas – o conjunto das unidades escolares municipais de Educação Infantil e de Ensino Fundamental compõe a rede municipal de ensino. É necessário conhecer o tamanho desta rede de escolas, suas características estruturais, sua capacidade de atendimento, características socioeconômicas e culturais de cada comunidade para elaborar o planejamento estratégico. Estas informações estão diretamente ligadas à estrutura e a oferta de matrículas, e ao número de vagas necessárias para atender à demanda local.

Estrutura e oferta de matrículas – é preciso saber qual o número de estudantes matriculados na rede de ensino e qual a demanda não atendida, por etapas e modalidades. Essa informação é importante para organizar o planejamento estratégico da secretaria, que poderá considerar a possibilidade da municipalização da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, quando for o caso e/ou a construção de novas unidades escolares. A Educação Infantil é ainda a etapa em que os municípios encontram muitas dificuldades.

Número de alunos – essa é uma informação gerencial extremamente necessária, pois é a base para todos os programas federais de financiamento da educação. Portanto, manter o banco de dados atualizado é imprescindível para o desenvolvimento das políticas públicas.

Demandas por etapas de ensino – é preciso saber qual é a **real demanda que a comunidade local impõe à gestão municipal da educação para que seja possível criar as condições de atendimento**. Ter acesso a estudos sobre o comportamento demográfico da região e o histórico do número de matrículas por etapa e modalidade nos últimos anos ajuda a construir essa análise. Leve em consideração que a educação é um fluxo contínuo, para que não haja entraves à matrícula dos estudantes.

Informações sobre a dimensão pedagógica – são essenciais para que se possa orientar a elaboração do planejamento estratégico. Por exemplo, é imprescindível conhecer a Taxa de Rendimento (aprovação, reprovação e abandono) de sua rede de ensino, assim como a distorção idade/série encontrada em cada etapa de ensino. As causas desses problemas precisam ser investigadas a fundo e devem ser o ponto de partida para uma política educacional. Embora a maioria dos municípios não possua um sistema próprio de avaliação, as informações disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) são indispensáveis para essa análise. Em muitos casos, o problema surge na alfabetização e se reproduz nas etapas subsequentes.

Assim, é fundamental saber: se a rede municipal possui um currículo alinhado à BNCC; se sua implementação está ocorrendo, na prática; se existem materiais pedagógicos alinhados ao currículo e disponíveis aos estudantes; se há alinhamento dos Projetos Pedagógicos das escolas com o currículo; se existe algum esforço na Formação de Profissionais das escolas. Para implantação da educação empreendedora na perspectiva da educação integral, o conjunto destes elementos é indispensável para o planejamento.

Uma outra recomendação importante é que os dados e informações acima (número de alunos e demanda por etapa de ensino) estejam alinhados à necessidade de atendimento de um público específico, como exemplo: **jovens e adultos analfabetos**, identificados a partir do índice de analfabetismo do seu município, para investimento na **Educação de Jovens e Adultos (EJA)**, com programas de formação que garantam a esse público, acesso à leitura, escrita e formação para o trabalho.

Quadro de professores – a partir do conjunto de informações levantadas nos itens anteriores, será preciso verificar o exato número de professores vinculados à sua rede de ensino. Quantos estão em atividade ou afastados; quantos estão alocados em sala de aula ou não; quantos têm formação adequada ou não; quantos estão na iminência da aposentadoria; quantos estão licenciados; quantos são estatutários e quantos são contratados. Os professores são profissionais indispensáveis na dimensão pedagógica, sendo essencial fazer o acompanhamento das informações do quadro de professores devido ao seu dinamismo, evitando assim tanto as situações de carência em escolas, quanto de contratações desnecessárias.

Lembre-se que os professores são o coração de toda a educação e cuidar das informações qualitativas e quantitativas sobre sua atividade é fundamental para a execução da política educacional.

O **quarto passo** é estabelecer um fluxo de informações contínuo, através de reuniões periódicas, que possibilite ao(a) secretário(a) acompanhar as ações desenvolvidas em todas as dimensões para evitar entraves ou riscos na execução do planejamento estratégico. O acompanhamento dos processos prioritários e estratégicos das dimensões pedagógica, administrativa/financeira, de pessoas e comunicação deve ser realizado de perto pelo(a) gestor(a) para dar segurança a todos os envolvidos sobre a importância do trabalho a ser realizado. Por outro lado, dar governança a todas as ações realizadas na secretaria favorece o engajamento de todos os envolvidos, servidores, colaboradores, pais, estudantes e toda a comunidade.

Como **quinto passo** está a visão sistêmica e a boa gestão de processos. Tão importante quanto o engajamento de todos os servidores e colaboradores na política educacional da secretaria é o desenvolvimento da visão sistêmica da educação. Todos precisam perceber que cada dimensão, setor e ação estão vinculados entre si, formando uma cadeia de processos estruturados destinados a realizar o direito à educação nas escolas. Por esse motivo, é extremamente importante fazer o acom-

panhamento dos gastos da secretaria, por exemplo, uma vez que a disponibilidade de recursos financeiros é sempre limitada em relação à necessidade do gasto. E os recursos financeiros são essenciais para colocar de pé toda a educação.

No mesmo nível de preocupação se encontra a racionalização dos processos administrativos. Embora seja uma dificuldade recorrente em muitos municípios, dedicar-se a qualificar e orientar as equipes administrativas ajuda a melhorar a instrução e a celeridade dos processos em todas as dimensões, empregando maior fluidez e velocidade às ações da secretaria, que muitas vezes se veem embaraçadas pela baixíssima qualidade dos serviços, pela dificuldade na implementação de programas e projetos, e, nos piores casos, pela reduzida execução dos recursos financeiros disponíveis no calendário anual.

É importante ressaltar as orientações do Art. 37 da Constituição Federal, “*A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)*”.

4 Educação empreendedora na perspectiva da educação integral

Nos primeiro e segundo capítulos deste guia, o(a) secretário(a) e equipes puderam refletir acerca de: orientações gerais sobre planejamento e execução de uma política educacional, competências e atribuições municipais na gestão, os desafios de uma secretaria da Educação e as etapas para elaboração de uma política educacional empreendedora na perspectiva da educação integral; a importância da articulação entre as dimensões de uma secretaria de Educação como uma estratégia organizada para enfrentamento das diferentes situações da gestão.

Agora, neste terceiro capítulo será apresentado ao gestor o tema “A educação empreendedora na perspectiva da educação integral” como uma forma de oportunizar aos estudantes o desenvolvimento pleno, de modo a torná-los pessoas autônomas e capazes de buscar e realizar seus projetos de vida e, ao município, permitir o desenvolvimento econômico, social, político e cultural.

Então, vamos lá...

PERCURSO 7: EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Na última década, a educação empreendedora ganhou enorme destaque e importância no meio acadêmico e escolar brasileiro. Anteriormente, essencialmente relacionada às iniciativas do mundo dos negócios, foi gradativamente se transformando em uma estratégia para desenvolver uma nova mentalidade diante dos desafios da vida, ampliando sua aplicabilidade e finalidade. Possuir atitudes e mentalidade empreendedoras passou a configurar um comportamento transformador, que busca soluções para superar os mais diversos problemas que se apresentam em nossas vidas.

Essa importância está relacionada fundamentalmente às transformações do mundo contemporâneo, que passou a exigir uma multiplicidade de competências, tanto cognitivas como socioemocionais. Ser comunicativo, saber se expressar e expor suas ideias, ser colaborativo, analisar criticamente uma situação, buscar solucionar problemas, organizar e planejar as suas ações são competências que foram migrando gradativamente do ambiente produtivo das empresas para o cotidiano da vida das pessoas. O grande combustível dessa mudança foi o contexto de incertezas, complexidades, volatilidade e ambiguidade que o mundo passou a oferecer no

século 21. Mais do que nunca, a capacidade de empreender tornou-se um elemento de segurança crucial para enfrentar os desafios que o mundo passou a impor às nossas vidas.

Por essa razão, o **empreendedorismo** avançou para os **bancos escolares** como uma proposta para disseminar um comportamento pautado na **proatividade, na identificação de problemas e na construção de soluções**. É, ao mesmo tempo, uma estratégia para potencializar o desempenho escolar dos estudantes, tornando-os profissionais prontos para visualizar oportunidades, e para formar cidadãos para o mundo.

O objetivo essencial é o desenvolvimento de **uma cultura empreendedora**, fundamentada em competências específicas indutoras do comportamento proativo dos indivíduos diante dos desafios do mundo contemporâneo, da capacidade de aprender, de adaptar-se a situações novas, de tomar decisões com autonomia e de promover transformações concretas.

Nos últimos anos, o **SEBRAE** tem se dedicado a levar, para além das escolas, estratégias para o **desenvolvimento dessas competências empreendedoras** através de alguns programas, como o **Cidades Empreendedoras**, entendendo que estas **podem ser aplicadas pelos cidadãos em todas as esferas da vida, promovendo resultados positivos nas dimensões pessoal, social, cultural e econômica**.

Tal entendimento foi consolidado há dez anos pela Comissão Europeia⁵, a partir do projeto EntreComp⁶, que identificou a proatividade e o empreendedorismo como competências necessárias para uma sociedade baseada no conhecimento.

Constituído como um quadro de referência das competências para o empreendedorismo, seu objetivo é desenvolver em todos os cidadãos a capacidade empreendedora em qualquer iniciativa, podendo ser aplicado como uma ponte entre a educação e o trabalho. A proposta pode ser utilizada, inclusive, como base para o desenvolvimento de currículos e de atividades de aprendizagem que promovam o empreendedorismo como uma competência e está organizada, conforme o esquema abaixo, a partir de três áreas de competência inter-relacionadas e interligadas⁷:

⁵ A Comissão Europeia é o órgão executivo da União Europeia, sendo politicamente independente. É responsável pela elaboração de propostas de novos atos legislativos europeus e pela execução das decisões do Parlamento Europeu e do Conselho da UE.

⁶ O EntreComp foi desenvolvido pelo Joint Research Centre da Comissão Europeia, em nome da Direção Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão como parte da proposta: “Uma nova agenda de competências para a Europa: trabalhar em conjunto para fortalecer o capital humano, a empregabilidade e a competitividade.”

⁷ Ver em DIAS-TRINDADE, Sara; MOREIRA, José António; JARDIM, Jacinto. Quadro de referência das competências para o empreendedorismo. Lisboa: Theya Editores, 2020.

- Ideias e oportunidades;
 - Recursos;
 - Em ação.



Em resumo, o grande esforço do SEBRAE é o desenvolvimento de uma cultura empreendedora que entende ser a educação o locus estratégico dessa missão. Assim, o Quadro de Referência do EntreComp constitui um modelo orientador em que:

“(...) podem ser disseminados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de inovação, de resolução de problemas e de pensar individual e coletivamente as grandes questões emergentes na sociedade atual, como sejam as questões ecológicas, tecnológicas e da globalização. E é precisamente nesse sentido que o EntreComp constitui um modelo orientador para quem quer, no presente, construir um futuro sustentável e humanizar, cada vez mais, a sociedade.”

DIAS-TRINDADE, Sara; MOREIRA, José António; JARDIM, Jacinto. Quadro de referência das competências para o empreendedorismo. (Pg.7) Lisboa: Theya Editores, 2020.

O QUE ESSE PERCURSO NOS TROUXE DE IMPORTANTE?

- Que a educação empreendedora tem por objetivo essencial o desenvolvimento de uma cultura empreendedora fundamentada em competências específicas indutoras do comportamento proativo dos indivíduos para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo;
- Que desenvolve a capacidade de aprender, de adaptar-se a situações novas, de tomar decisões com autonomia e de promover transformações concretas;
- Que o empreendedorismo pode ser definido, na prática, como a capacidade de transformar ideias em ações, ideias que criam valor para outrem e que, sobretudo, emerge da decisão individual de tomar uma iniciativa transformadora para produzir impactos positivos concretos na vida de cada um;
- Que se constitui em uma competência transversal essencial aos indivíduos para o desenvolvimento pessoal, a inclusão social, a cidadania e o trabalho na sociedade do conhecimento⁸.

PERCURSO 8: EDUCAÇÃO INTEGRAL

Agora que você já conheceu um pouco mais sobre educação empreendedora, apresentaremos neste percurso uma concepção da educação integral, para que você, gestor(a) e sua equipe possam refletir acerca do que é educação integral, seus princípios e a sua importância na elaboração de políticas educacionais.

A educação no Brasil foi instituída como direito social a partir da Constituição Federal de 1988, sendo a Educação Básica, especificamente, entendida como um direito público subjetivo. A Carta Magna indica que o Estado deve assumir a responsabilidade pela oferta da educação pública com a corresponsabilidade das famílias e da sociedade, assegurando que crianças, adolescentes e jovens tenham esse direito assegurado e uma formação plena, como define o seu artigo 205:

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

Constituição da República Federativa do Brasil - 1988

⁸ Ver, Ver em DIAS-TRINDADE, Sara; MOREIRA, José António; JARDIM, Jacinto. Quadro de referência das competências para o empreendedorismo. (Pg. 14). Lisboa: Theya Editores, 2020.

O texto acima deixa claro que a educação básica a ser oferecida tem um objetivo definido e deve necessariamente promover o desenvolvimento pleno das crianças, jovens e adolescentes ao considerá-los em sua inteireza e diversidade em todo processo educativo. Assim, para alcançar esse objetivo a educação precisa ser verdadeiramente integral.

Recentemente, com a homologação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a educação brasileira adquiriu um documento referencial que propõe como seu fundamento pedagógico a formação humana global, núcleo central da educação integral, que foi explicitada e organizada através das dez competências gerais para a Educação Básica. Esse conjunto de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes tem o propósito de ampliar a reflexão e as práticas educacionais considerando o desenvolvimento intencional nas dimensões intelectual, física, socioemocional e cultural dos estudantes.

Esse compromisso com a educação integral assumido pela BNCC procura responder às exigências impostas pelo novo cenário mundial e exige uma formação que conecte os estudantes a esse novo contexto.

” (...) reconhecer-se em seu contexto histórico e cultural, comunicar-se, ser criativo, analítico-crítico, participativo, aberto ao novo, colaborativo, resiliente, produtivo e responsável requer muito mais do que o acúmulo de informações. Requer o desenvolvimento de competências para aprender a aprender, saber lidar com a informação cada vez mais disponível, atuar com discernimento e responsabilidade nos contextos das culturas digitais, aplicar conhecimentos para resolver problemas, ter autonomia para tomar decisões, ser proativo para identificar os dados de uma situação e buscar soluções, conviver e aprender com as diferenças e as diversidades.”

BNCC, 2018, p.16.

Destaca-se que as **competências gerais da BNCC**, por incorporarem uma série de conceitos, atitudes e valores, evidenciam também a necessidade do desenvolvimento de **competências socioemocionais** na Educação Básica. Estas, segundo o Instituto Ayrton Senna, são pontos fundamentais para a educação integral, por expandirem as oportunidades de aprendizagem que são definidas **como um conjunto de capacidades individuais que possibilitam ao estudante mobilizar, articular e colocar em prática os conhecimentos, atitudes, valores e habilidades para se relacionar com os outros e consigo mesmo, tendo como finalidade a formação da autonomia e a construção de seu projeto de vida.**

É importante destacar que, para alcançarmos a **educação integral**, é necessário considerar o **desenvolvimento de todas as dimensões humanas**. Embora a concepção mais geral sobre a escola ainda esteja fundada nas concepções da ciência moderna do século XIX, em que a razão detinha o privilégio sobre o conhecer, diversos estudos vêm gerando evidências de que os aspectos socioemocionais estão profundamente ligados à aprendizagem e às realizações na vida. Ou seja, nessa perspectiva, as **dimensões cognitiva e socioemocional são indissociáveis**.

“quando essa perspectiva de educação integral consegue ser aplicada em propostas educacionais e currículos escolares, permite ampliar oportunidades e situações de aprendizagem significativas e conectadas com a vida do estudante, em cada uma das fases da Educação Básica. Para isso acontecer, alguns pontos são cruciais: os currículos devem possibilitar experiências e o uso de metodologias que integrem as áreas do conhecimento e diferentes linguagens; professores e gestores escolares devem buscar uma presença qualificada em suas atuações, orientando-se por uma expectativa positiva em relação ao aluno, que o inspire e o engaje no processo de aprendizagem; as redes de ensino precisam oferecer as condições necessárias para que alunos e educadores se sintam estimulados a imprimir em seu cotidiano essa visão de educação.”

Guia Educação Integral na Alfabetização 360, Política Pública de Educação Integral, (pag.06) - Instituto Ayrton Senna. 2019

Como podemos perceber na citação acima, a definição de educação integral como desenvolvimento pleno exige um conjunto de ações articuladas para que seja efetivamente estruturada e não está necessariamente pautada na ampliação da carga horária. Embora a ampliação de tempos e espaços escolares possa contribuir para a melhoria da qualidade da educação, isso não significa que essa educação seja integral. É muito comum que essa confusão ocorra, pois existem ainda hoje diversos projetos e políticas de educação integral que são basicamente voltados para a ampliação da jornada escolar e, mesmo apresentando valiosas oportunidades de aprendizagem, acabam por fragmentar ainda mais os currículos escolares, contribuindo pouco para a qualidade da formação dos estudantes.

Estruturar a educação integral significa fazer uma educação para o estudante, a partir do estudante, com um currículo em que seus interesses estão em primeiro lugar. Essa concepção abre novas perspectivas para a escola, uma vez que procura romper com toda uma estruturação já consolidada e sedimentada na forma cartesiana e conservadora de uma escola científica pensada a partir do contexto do século XIX.

O QUE ESSE PERCURSO NOS TROUXE DE IMPORTANTE?

- Que a educação é um direito garantido na Constituição e que sua oferta deve garantir ao final do ciclo básico o desenvolvimento pleno do indivíduo em todas as suas dimensões: intelectual, física, afetiva, social e cultural;
- Que essa concepção é denominada de educação integral e não se refere ao tempo ou à jornada integral, necessariamente, mas à concepção pedagógica e à qualidade do resultado que se quer alcançar;
- Que a Base Nacional Comum Curricular, documento orientador de todos os currículos no país, através das suas competências gerais, estabeleceu o compromisso com a educação integral que deve ser seguido por todos os sistemas e redes de ensino;

- Que estas competências gerais, por incorporarem uma série de conceitos, atitudes e valores, evidenciam a necessidade do desenvolvimento de competências socioemocionais;
- Que, no processo educativo voltado para o desenvolvimento pleno, as dimensões cognitiva e socioemocional são indissociáveis.

PERCURSO 9: EMPREENDEDORISMO NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INTEGRAL

Como pudemos observar, tanto a educação empreendedora quanto a educação integral constituem-se em duas concepções que convergem para a mesma direção e buscam uma formação mais abrangente e transformadora do indivíduo através do desenvolvimento de competências específicas voltadas para uma mudança de comportamento, na proatividade perante os desafios e no fortalecimento de sua autonomia.

Nesse sentido, ao contrário de constituírem concepções concorrentes, revelam-se na prática extremamente complementares, uma vez que a intencionalidade e a configuração das competências vinculadas a cada proposta se fundem, expandindo ainda mais suas finalidades. Ao final da Educação Básica, espera-se que o estudante apresente um comportamento criativo, analítico-crítico, participativo, aberto ao novo, colaborativo, resiliente, produtivo e responsável, além de revelar uma capacidade empreendedora para exercer a cidadania ativa, planejar seu próprio projeto de vida, lidar com situações novas, complexas, desafiadoras e promover transformações. Ou seja, que esteja preparado para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

Nesse sentido, este guia traz a educação empreendedora como uma concepção organizada em um processo destinado ao desenvolvimento pleno, característico da educação integral. Isso somente é possível pela incorporação das competências da educação integral à educação empreendedora. Entender o empreendedorismo nessa perspectiva é essencial para evitar a fragmentação e a desarticulação curricular, favorecendo a coerência pedagógica na organização de um percurso formativo coerente.

Significa, enfim, orientar as propostas educacionais, currículos escolares, situações de aprendizagem, prática docente, modelo de gestão e, evidentemente, a política educacional municipal, considerando o estabelecimento de uma cultura empreendedora como uma dimensão indissociável na formação integral do indivíduo, ampliando, assim, suas capacidades de ação, reação e transformação ao final do seu percurso formativo.

Para saber mais sobre a importância de uma política de educação integral,
consulte o **Anexo 10**.

5 Conclusão

Caro(a) gestor(a).

Através de nove percursos, este guia procurou destacar os enormes desafios que envolvem a gestão educacional no Brasil, inclusive diante do imenso cenário de adversidades surgido com a pandemia do Covid-19. Além disso, procurou-se focar nos elementos essenciais que devem ser levados em consideração quando se está diante de uma tarefa tão valiosa e complexa como a oferta da educação pública.

Nossa tarefa foi subsidiá-lo(a) com orientações e sugestões para não só enfrentar as enormes dificuldades que a gestão pública da educação nos apresenta, mas apontar caminhos para articular uma política educacional ao contexto do desenvolvimento econômico, social e cultural do município. E, acima de tudo, estabelecer uma visão de futuro tendo a educação empreendedora como motor da transformação social.

Por fim, apresentamos a seguir os pontos mais relevantes para a implementação da educação empreendedora na perspectiva da educação integral.

- Adoção de um currículo integrado a educação integral que explice a importância do desenvolvimento das competências empreendedoras;
- O currículo de educação integral deve apresentar uma visão de estudante que se deseja formar ao longo de toda a Educação Básica;
- O estudante é o foco central da aprendizagem, portanto, toda a organização pedagógica deve estar voltada para sua formação;
- A construção dessa proposta deve ser colaborativa, com a participação da comunidade escolar;
- É necessário haver coerência pedagógica em todo o planejamento, para que todos os marcos legais, atores e processos estejam alinhados à proposta educacional;
- O projeto pedagógico da escola deve refletir a concepção de educação que se propõe desenvolver;
- É fundamental que haja condições de elaboração e execução do projeto pedagógico;

- É indispensável que todos aqueles responsáveis pela formação dos estudantes caminhem na mesma direção com práticas coerentes e discursos alinhados. Para isso, professores, gestores e equipes técnicas devem ter acesso a programas de formação continuada baseada na proposta educacional;
- A gestão escolar deve estar organizada para enfrentar a execução da proposta educacional;
- É importante entender que uma proposta educacional para desenvolvimento pleno exige, além do **conhecimento da realidade local, a viabilização do planejamento integrado dos professores, a reorganização dos tempos e espaços escolares**, a definição de objetivos, ações, cronograma, recursos e, sobretudo, a **execução de ações estratégicas** como acompanhamento e monitoramento dos processos e avaliação para entrega dos resultados planejados.
- É recomendável a utilização de metodologias inovadoras da aprendizagem para o desenvolvimento das concepções da educação empreendedora, na perspectiva da educação integral;
- Por fim, ressalta-se que, para o sucesso da implementação da política educacional voltada para a educação empreendedora, na perspectiva da educação integral, são recomendáveis:
 - a. o olhar sistêmico sobre todo o processo;
 - b. a coordenação e o alinhamento das ações de toda a secretaria a partir de uma maior articulação entre as suas dimensões para otimização de esforços e recursos;
 - c. a gestão de processos com foco nos resultados.

6 Anexos

- **ANEXO 1**

Saiba mais sobre O Programa Cidade Empreendedora.

O Cidade Empreendedora é um programa de transformação dos municípios, conectado com a estratégia de desenvolvimento territorial do SEBRAE, que visa a direcionar, acelerar e sustentar o processo de desenvolvimento socioeconômico local com foco na melhoria do ambiente de negócios, no fomento ao empreendedorismo e na promoção da competitividade empresarial.

Conteúdo disponível no link:

<http://cidadeempreendedora.ms.sebrae.com.br/>

- **ANEXO 2**

Saiba mais sobre Desenvolvimento Pleno no Capítulo 1 - páginas 6 a 12 da revista Educação Integral para o século 21 - O desenvolvimento pleno na formação para a autonomia - São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2018.

Conteúdo disponível no link:

https://institutoayrtonsenna.org.br/content/dam/institutoayrtonsenna/radar/estante-educador/revista_educacao_Integral.pdf

- **ANEXO 3**

Saiba mais sobre Regime de colaboração e municipalização.

Regime de Colaboração:

Conviva Educação - 23 de outubro de 2019

Conteúdo disponível no link:

O que é o regime de colaboração e como ele pode beneficiar a Educação (gestaoescolar.org.br)

Municipalização:

Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2001.

Conteúdo disponível no link: <https://www.educabrasil.com.br/municipalizacao-do-ensino/>

Consulte também estes temas nos seguintes links:

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

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Nº 9.394, de 20/12/1996: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

Base Nacional Comum Curricular: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf

- **ANEXO 4**

Saiba mais sobre Referências para diagnósticos educacionais no site do

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, nos seguintes links:

INEP/Censo Escolar: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar>

INEP/ANA: <http://ana.inep.gov.br/ANA/>

INEP/Provinha Brasil: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/outros/educacao-basica/provinha-brasil>

INEP/IDEB: <http://ideb.inep.gov.br/>

PISA: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/pisa>

- **ANEXO 5**

Saiba mais sobre Ferramenta de gestão/acompanhamento.

Aqui, você gestor(a) vai encontrar:

» Articulação nas políticas públicas educacionais;

- » Gestão a serviço da educação: aprendizagem, ensino e rotina escolar;
- » Perfil do gestor escolar e suas competências pessoais, técnicas, de gestão e reflexões sobre liderança e relacionamento;
- » Gestão educacional e as instâncias articuladoras.

<https://undime-sc.org.br/wp-content/uploads/2021/01/Agenda-dos-Cem-Primeiros-Dias.pdf>

- **ANEXO 6**

Saiba mais sobre Currículo de educação integral e empreendedorismo na escola.

Curriculum de Educação Integral: Guia Digital IAS - Guia BNCC - Construindo um currículo de educação integral

Conteúdo disponível no link:

<https://institutoayrtonsenra.org.br/pt-br/BNCC.html>

Empreendedorismo na escola

Conteúdo disponível no Eixo 6 - Empreendedorismo na escola do Programa Cidade Empreendedora.

<https://sebraepr.sharepoint.com/:b/:r/sites/CidadeEmpreendedora1/Documentos%20Partilhados/Manuais/Manual%20de%20Gest%C3%A3o%20V1.0%20-%20Cidade%20Empreendedora.pdf?csf=1&web=1&e=RYK7AY>

- **ANEXO 7**

Saiba mais sobre Organização administrativa/financeira municipal

Conteúdo disponível no eixo 5 Compras governamentais do Programa Cidade Empreendedora.

<https://sebraepr.sharepoint.com/:b/:r/sites/CidadeEmpreendedora1/Documentos%20Partilhados/Manuais/Manual%20de%20Gest%C3%A3o%20V1.0%20-%20Cidade%20Empreendedora.pdf?csf=1&web=1&e=RYK7AY>

- **ANEXO 8**

Saiba mais sobre Formação continuada: competências socioemocionais e empreendedoras, liderança, relacionamento, acolhimento com atenção para o clima escolar e o ambiente entre os profissionais, estudantes e pais/responsáveis

Formação continuada – Resolução CNE/CP N° 1, de 27 de outubro de 2020. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação continuada de professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC - Formação Continuada).

Conteúdo disponível no link:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=164841-rcp001-20&category_slug=outubro-2020-pdf&Itemid=30192

Trilha de empreendedorismo e características do comportamento empreendedor

Esta trilha tem a duração de 26 horas e é composta por cinco cursos de curta duração, em que o (a) participante terá a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre empreendedorismo, comportamento empreendedor, identidade empreendedora, como agir de maneira empreendedora e conceitos básicos para aprender a empreender.

Conteúdo disponível no link: <http://educacaoempreendedoraead.sebrae.com.br/App/Student/Training/TrailDetail?hash=4B4423396F4E&vcache=876>

Jovens empreendedores - primeiros passos

É uma jornada empreendedora do 1º ao 9º ano com carga horária entre 22h e 30h. Essa é uma solução com formação digital para professores do Ensino Fundamental, que propicia ao docente estimular a criatividade e o pensamento crítico, incentivando os alunos a sonharem e a terem vontade de realizar os seus sonhos.

Conteúdo disponível no link:

- Jovens Empreendedores: Primeiros Passos (Anos Iniciais) - <http://educacaoempreendedoraead.sebrae.com.br/App/Student/Training/CourseDetail?hash=161173697000C1E2D982822C7E6553635AB0CC9102C0F4A2557BF725CE32769B9BB0CE&vcache=252>
- Jovens Empreendedores: Primeiros Passos (Anos Finais) - <http://educacaoempreendedoraead.sebrae.com.br/App/Student/Training/CourseDetail?hash=161173697000C1E2D982822C7E65536C53B0CC9102C0-F4A2557BF725CE32769B9BB0C1&vcache=404>

Planos de Aula - Mais de 250 objetos de aprendizagem que abordam o empreendedorismo de forma divertida

E-books que apresentam mais de 250 indicações de objetos de aprendizagem e que evidenciam quais habilidades e competências empreendedoras poderão ser trabalhadas em cada objeto de aprendizagem, sendo eles: trechos de filmes e curtas, jogos de tabuleiro, filmes, jogos digitais, textos, filmes e propostas pedagógicas diversas.

Conteúdo disponível no link: <http://ead2lms.sebrae.com.br/main/educacaoempreendedorasebrae/media/list/all?category=12>

Disciplinas de empreendedorismo criadas no âmbito do Pronatec

Com carga horária entre 6h e 48h, a Educação Profissional contempla cinco disciplinas que proporcionarão ao professor repassar seus conhecimentos e estabelecer relações e possibilidades entre sonho, desejo e sucesso, fazendo com que o aluno se reconheça como um cidadão de direitos. E, ainda, são desenvolvidos conteúdos para que esse aluno possa identificar oportunidades no seu cotidiano, relacionando-as ao seu plano de vida e carreira, e ao seu plano de negócio. É um curso indicado para professores que atuam no EJA.

Conteúdo disponível no link:

<http://educacaoempreendedoraead.sebrae.com.br/App/Student/Training/CourseDetail?hash=161173697000C1E2D982822C7E65536355B0CC9102C0F4A2557BF725CE32769B9BB0C0&vcache=915>

Palestras: Sensibilizam para a importância do tema e do ensino do empreendedorismo

Com carga horária de 2h, a solução é voltada para professores da rede pública e privada e tem como objetivo sensibilizar para a temática do empreendedorismo, ampliando seus horizontes e demonstrando a importância do equilíbrio entre o empreendedorismo empresarial, o empreendedorismo corporativo e o empreendedorismo social.

Conteúdo disponível no link:

<http://educacaoempreendedoraead.sebrae.com.br/App/Student/Training/CourseDetail?hash=161173697000C1E2D982822C7E65536252B0CC9102C0F4A2557BF725CE32769B9BBEC6&vcache=502>

Projeto de extensão: Estimula a promoção uma intervenção na sociedade e o desejo de transformar o mundo,

Com carga horária de 24h, o curso capacita o professor de modo a estimular uma educação que promova uma intervenção do aluno na sociedade, incentivando o desejo de transformar o mundo, a partir de desafios sociais de uma determinada localidade. Visa a fortalecer iniciativas a partir de um olhar prático e um aprendizado inovador.

Conteúdo disponível no link:

<http://educacaoempreendedoraed.sebrae.com.br/App/Student/Training/CourseDetail?hash=161173697000C1E2D982822C7E65536351B0CC9102C0F4A2557BF725CE32769B9BB1CE&vcache=384>

Competências socioemocionais - Capítulo 2 - páginas 13 a 28 da revista Educação Integral para o século 21 - O desenvolvimento pleno na formação para a autonomia. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2018.

Conteúdo disponível no link: https://institutoayrtonsenna.org.br/content/dam/institutoayrtonsenna/radar/estante-educador/revista_educacao_Integral.pdf

<https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/socioemocionais-para-crises/sou-gestor-como-desenvolver-socioemocionais.html>

Acolhimento com atenção para o clima escolar e o ambiente entre os profissionais, estudantes e pais/responsáveis - De volta à escola: estratégias para a acolhida pós-isolamento social - Instituto Ayrton Senna

Conteúdo disponível no link:

<https://institutoayrtonsenna.org.br/content/dam/institutoayrtonsenna/hub-socioemocional/instituto-ayrton-senna-fichas-de-acolhimento.pdf>

Liderança e Relacionamento:

Conteúdo disponível no link:

Ferramentas da gestão eficiente | Instituto Ayrton Senna

Aqui, você gestor(a) vai encontrar:

- Articulação nas políticas públicas educacionais;
- Gestão a serviço da educação: aprendizagem, ensino e rotina escolar;
- Perfil do Gestor Escolar e suas competências pessoais, técnicas, de gestão e reflexões sobre liderança e relacionamento
- Gestão educacional e as instâncias articuladoras

- **ANEXO 9**

Saiba mais sobre Financiamento da educação, composição, organização, regras de execução e controle nos seguintes links:

Caderno de orientações ao dirigente municipal de educação. Fundamentos, políticas e práticas: http://undime.org.br/uploads/documentos/phpdS3X2e_5ff3095864840.pdf

FUNDEB: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.113-de-25-de-dezembro-de-2020-296390151>

Legislação referente ao Salário Educação: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9766.htm

Consultas sobre a distribuição da cota do Salário Educação:

Consultas - Portal do FNDE

Prestação de Contas FNDE: <https://www.fnde.gov.br/sigpc/login.seam>

Consulta sobre liberações de recursos do FNDE: https://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet_fnde.liberacoes_01_pc

Consulta sobre programas de repasse de recursos do FNDE: <https://www.fnde.gov.br/>

Lei 8.666/93: dispõe sobre as licitações. Decreto 9.412/2018, que atualiza os valores limites das contratações por meio de dispensa de licitação

Lei nº 8.666, de 21/06/1993

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm

Decreto Nº 9.412, de 18/06/2018

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm

Programa Nacional de Alimentação Escolar:

Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) - LIBERAÇÕES - CONSULTAS GERAIS (fnde.gov.br)

Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar:

Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE) LIBERAÇÕES

Programa do Livro Didático:

Clique aqui para acessar o Informe nº 02/2021 - Recebimento dos Livros do PNLD.

<http://www.fnde.gov.br/programas/programas-do-livro>

- **ANEXO 10**

Saiba mais sobre a importância de uma política de educação integral

Educação Integral para o Século 21:

https://institutoayrtonsenra.org.br/content/dam/institutoayrtonsenra/radar/estante-educador/revista_educacao_Integral.pdf

Caminhos para Educação Integral - princípios e orientações para sua implementação:

https://movimentopelabase.org.br/wp-content/uploads/2019/09/BNCC-trajetorias_diagramado_17.09_interativo_final.pdf

Ações para o desenvolvimento Integral de todos:

<https://institutoayrtonsenra.org.br/pt-br/guia-gestao-para-aprendizagem/acoes-para-o-desenvolvimento-integral-de-todos.html>

- **ANEXO 11**

Materiais para aprofundamento:

Consulta sobre recomendações para Educação Infantil no contexto da pandemia de Covid19:

<https://www.fmcsv.org.br/pt-BR/biblioteca/como-retornar-atividades-educacao-infantil-pandemia-covid-19-recomendacoes-municipios/>

Consulta sobre relatório do Todos pela Educação:

https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/securepdfs/2021/01/EducacaoJa-NosMunicipios_TodosPelaEducacao_2-2.pdf?utm_source=pag

© 2020. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora

SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7230

Dados Ficha Catalográfica

Revisão Ortográfica

Ex-Libris/Pedro Zanetta Brener

Diagramação

Ex-Libris/Victor

-  /sebrae
-  @sebrae
-  /tvsebrae
-  @sebrae

Instituto
Ayrton
Senna



SEBRAE

www.sebrae.com.br
0800 570 0800

ISBN