

**PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE ARRANJO DE
DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO NA REGIÃO METROPOLITANA DE
MANAUS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública com ênfase em governo
Local.

Aluno: Francisco Efraim Félix da Silva
Filho

Orientador(a): Prof. Dr. João Mendes da
Rocha Neto

Brasília – DF
Outubro/2018

PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS

Autor: Francisco Efraim Félix da Silva Filho
Secretaria Municipal de Educação de Manaus/AM

Arranjo de desenvolvimento da educação; Regime de colaboração; Planejamento permanente.

Este projeto propõe a implantação de Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE) na Região Metropolitana de Manaus. O ADE constitui espaço de articulação social de entidades governamentais e não governamentais, públicas ou privadas e sem fins lucrativos, com vistas à criação de rede de mobilização e articulação em prol da Educação. É uma iniciativa que visa fortalecer o regime de colaboração entre os municípios que a integram, contribuir para a solução de problemas coletivos inerentes à Educação e desenvolver processo de planejamento integrado e permanente, adequado às realidades locais dos municípios.

Em função dos desafios de acesso, permanência, aprendizagem e conclusão da Educação Básica, o ADE se apresenta como modelo de regime de colaboração por meio do qual a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios podem atuar visando o alcance das metas e à implementação das estratégias objeto do Plano Nacional de Educação (PNE).

SUMÁRIO

1. Erro! Indicador não definido.	1.1. Definição	do	problema
	4		
1.2.	Contexto/justificativa do problema		5
1.3.	Metodologia de coleta de dados		6
1.4.	Localização do Plano de Intervenção		8
1.5.	Público-Alvo		9
1.6.	Valor previsto		9
1.7.	Duração		10
1.8.	Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora		10
2.	Objetivos		11
3.	Marco Técnico e Teórico		12
4.	Escopo		17
4.1.	Estrutura Analítica		17
4.2.	Não escopo		17
4.3.	Levantamento de restrições		17
4.4.	Premissas		17
4.5.	Riscos		18
4.6.	Estrutura de gestão e principais atores envolvidos		18
4.7.	Quadro de Trabalho/equipe		18
5.	Cronograma		25
	Considerações finais		26
	Referências bibliográficas		28

1. DIAGNÓSTICO

1.1. Definição do problema

Marcada por uma urbanização dispersa em poucos núcleos urbanos, com concentração de mais da metade da população de todo o estado do Amazonas, a Região Metropolitana de Manaus possui características únicas, sendo imperiosa a observância da realidade local e suas características ambientais para o planejamento e gestão de políticas públicas, em sentido amplo.

Tais peculiaridades se tornam mais relevantes ao tratarmos de políticas públicas na área da educação, diante do quadro atual, com taxas de matrículas abaixo da média nacional em todas as modalidades, bem como 6,1% da população com 15 anos ou mais não alfabetizada e elevado número de alunos que não concluem a educação básica (48,8%), segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) de 2017¹.

Os desafios de acesso, permanência, aprendizagem e conclusão da Educação Básica são ainda maiores quando se verifica que nesta região inexistem regime de colaboração entre as redes de ensino, a descontinuidade das políticas públicas, ausência de quadros técnicos especializados nos municípios e ações desenvolvidas timidamente com foco nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, agenda de desenvolvimento sustentável adotada pelo Brasil por ocasião da Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, em 2015.

Sendo a educação direito social inalienável (art. 205, CRFB), cabendo ao Estado não apenas a sua oferta, mas a sua oferta com qualidade (art. 206, VII, CRFB), é imprescindível que este se organize para garantir tal direito.

¹ Anuário Brasileiro da Educação Básica 2018. Todos pela educação. Edição Atualizada - PNAD Contínua. Ed. Moderna. 2018. Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/_uploads/20180824-Anuario_Educacao_2018_atualizado_WEB.pdf?utm_source=conteudoSite

1.2. Contexto/justificativa do problema

Segundo dados da Pnad Contínua, apenas 11,5% das crianças de 0 a 3 anos frequentam a escola no Amazonas. No caso da faixa etária da Pré-Escola (4 e 5 anos), esse número sobe para 81,6%, ainda longe da universalização da Educação Infantil na Pré-Escola pretendida pelo PNE, apesar de notarmos o grande avanço nos últimos anos. No Ensino Fundamental, os números são mais animadores (96,7%), mas demonstram estagnação quando comparados os resultados de 2012 a 2017. Por sua vez, no Ensino Médio, o sinal de alerta se acende mais uma vez. A taxa líquida de matrículas² corresponde a 64,7%.

As informações mais recentes da Pnad Contínua apontam, ainda, que 6,1% da população com 15 anos ou mais não está alfabetizada no Amazonas. Nos últimos 5 anos, o estado não chegou a evoluir dois pontos percentuais nessa matéria. Ademais, pouco mais da metade (51,2%) dos jovens de 19 anos concluíram o ensino médio no Amazonas.

O desafio não se resume à oferta da educação, ou seja, ao número de crianças e jovens em salas de aula. A oferta de uma educação de qualidade para todos se mostra como tema central.

As limitações de infraestrutura da rede pública de ensino no estado são evidentes, com uma diferença significativa em relação à média nacional (mais de 30 pontos percentuais), conforme dados do . Tal defasagem também se verifica nos indicadores de aprendizagem.

Avançou-se muito no que se refere ao ingresso e permanência na Educação Básica e na ampliação da oferta de Educação Superior. Mas permanecem severos problemas de desigualdade e de baixa qualidade geral quando comparados a outros estados e a outros países.

² Percentual da população em determinada faixa etária que se encontra matriculada no nível de ensino recomendado a essa faixa etária. É calculada para as faixas etárias de 6 a 14 anos e 15 a 17 anos, que correspondem, respectivamente, ao Ensino Fundamental e ao Ensino Médio.

1.3. Metodologia de coleta de dados

O plano de intervenção foi desenvolvido com base no método dedutivo na interpretação e análise de informações oriundas de instrumentos oficiais, tais como Censo Escolar, Pnad/IBGE, Prova Brasil e Plano de Ações Articuladas – PAR (caso existentes), relativos aos 13 (treze) municípios da Região Metropolitana de Manaus, para levantamento do problema.

A pesquisa que resultou na presente proposta se deu por meio da análise da legislação educacional federal, estadual e municipal, pareceres técnicos, entre outros atos normativos administrativos, bem como da literatura relacionada ao regime de colaboração e associativismo territorial publicados no país.

Buscou-se, também, analisar a experiência de implantação do ADE do Noroeste Paulista, desde sua implantação, que demonstrou o potencial de fortalecer as ações de cada gestão municipal envolvida e o aprimoramento dos processos de gestão do próprio ADE.

Desta análise, foi possível identificar métodos para o desenvolvimento das primeiras ações necessárias para a implantação do ADE da RM de Manaus, observados os objetivos a serem alcançados, quais sejam:

1. A mobilização dos municípios da Região Metropolitana de Manaus para a cooperação, sob a iniciativa da Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora, com disponibilização de informações relativas à cooperação intermunicipal, exposição da metodologia de trabalho e casos de sucesso, em evento ou reunião com participação dos Gestores dos municípios interessados e membros de sua equipe técnica (preferencialmente técnicos de carreira de cada município);
2. A identificação dos pontos de convergência e desafios coletivos, fins de aprofundar o conhecimento acerca da realidade educacional, o cotidiano dos municípios participantes, os objetivos do processo de cooperação e potenciais ações existentes, por meio da construção coletiva e estudo, em equipe, de cada tema a ser trabalhado, podendo ser realizada em mais de uma reunião. Sugere-se a utilização da metodologia de planejamento

conhecida como Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), considerando o ambiente interno e externo das organizações envolvidas, para levantamento de questões que podem apresentar riscos ou oportunidades. Tais questões devem levar em consideração, também, o histórico e características geográficas, econômicas, etc, de cada município. As similaridades encontradas podem nortear as possíveis ações comuns a serem planejadas;

3. A aproximação de outros atores políticos relevantes para o processo, vez que trata-se de política pública no âmbito da educação em nível municipal e intermunicipal, devendo ser promovida com o auxílio da intersetorialidade nas diversas etapas, como garantia do reconhecimento da importância da ação e do compromisso assumido pelo governo municipal, permitindo, ainda, o compartilhamento de informações relevantes que podem servir de objeto para a implementação. A participação dos prefeitos deve ser incentivada, como forma de engajamento e articulação das próprias equipes técnicas internas dos municípios envolvidos. Além destes, incluem-se, também, a equipe gestora das unidades de ensino, a representação dos Conselhos Municipais de Educação, Conselho Escolar, entre outros. Os pontos identificados na fase anterior podem ser trabalhados com os envolvidos nesta fase no formato de *Brainstorm*, para a identificação de possíveis políticas públicas intersetoriais que podem ser desenvolvidas e atores relevantes que comporão o grupo de trabalho a ser formado;
4. A Formalização do processo de cooperação intermunicipal e os procedimentos burocráticos para a formação do grupo de trabalho, discutindo os aspectos práticos relevantes para a organização dos trabalhos, tais como a finalidade das ações; os participantes; a periodicidade e o local das reuniões; a estrutura de gestão; formas de mobilização das reuniões; forma de tomada de decisão; relacionamento com outras instâncias de poder e atores externos; solução de conflitos e questões éticas; identidade do grupo e comunicação, buscando dar estabilidade institucional à parceria na realização de projetos conjuntos, dando caráter oficial às ações ao serem comunicadas ao público externo;

5. A construção de agenda regional (Plano Regional/Plano Metropolitano/Plano Intermunicipal), com a definição de ações e metas compartilhadas, a partir dos diagnósticos realizados nas fases anteriores, bem como dos diagnósticos internos dos próprios municípios, principalmente, do Plano de Ações Articuladas - PAR, caso existente. Não havendo PAR, o grupo de trabalho pode inserí-lo como ação a ser realizada pela parceria, visando a identificação de temas estratégicos e o estabelecimento de metas;
6. O envolvimento da comunidade para a validação da agenda regional, com a realização de reuniões com a comunidade em escolas dos municípios, com momento para captação de sugestões da população, bem como a divulgação nas mídias sociais e meios de comunicação dos municípios, visando a ampla participação e controle social;
7. O detalhamento das ações e construção de projeto comum, com definição de estratégias de implementação correlacionadas necessárias entre as ações, levando em consideração a dimensão da ação proposta, recursos envolvidos e riscos a serem mitigados;
8. A garantia dos recursos necessários (financeiros/humanos/estruturais etc) ao desenvolvimento das ações, com a possibilidade de realização de parcerias com a sociedade civil da região;
9. A implementação e gerenciamento das ações regionais relacionadas aos eixos estratégicos do PAR, com a definição de um sistema de monitoramento, divulgação e avaliação das atividades;
10. A avaliação e divulgação de resultados, para identificação do impacto e definição das ações que terão continuidade ou que necessitem de aprofundamento.

1.4. Localização do Plano de Intervenção

O projeto será implantado na Região Metropolitana de Manaus, constituída pela Lei Complementar n. 52/2007, atualmente composta por 13 (treze) municípios: Autazes, Careiro, Careiro da Várzea, Iranduba, Itacoatiara, Itapiranga, Manacapuru, Manaquiri, Manaus, Novo Airão, Presidente Figueiredo, Rio Preto da Eva e Silves.

1.5. Público-Alvo

O público-alvo é composto pela comunidade escolar formada por alunos, professores, e gestores das redes públicas municipais e estadual de ensino dos municípios que compõem a Região Metropolitana de Manaus, englobando neste universo as modalidades de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, incluindo EJA e Educação Especial.

Para fins de referência, conforme os questionários da Prova Brasil 2015, estes alunos são 51% do sexo feminino no 9º ano do Ensino Fundamental, 65% se consideram pardos, 49% não possuem computador e apenas 67% informaram que seus pais ou responsáveis vão à reunião de pais sempre ou quase sempre.

Por sua vez, os professores são 65% mulheres, 37% tem entre 30 e 39 anos de idade, 75% se consideram pardos, 40% não fez ou não completou curso de pós-graduação, apenas 69% são estatutários, 69% indicaram alto nível de necessidade de aperfeiçoamento profissional de formação específica para atuar com estudantes com deficiência ou necessidades especiais.

Finalmente, 64% dos gestores são do sexo feminino, 42% têm entre 40 e 49 anos de idade, 72% se consideram pardos, 76% possuem Especialização, 93% apontam que gostariam de ter participado de mais atividades de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos do que participou.

1.6. Valor previsto

O projeto será implementado com o apoio de grupo de trabalho a ser formado por servidores de cada secretaria de educação e entes federados envolvidos. Deste modo, os custos se resumem às despesas habituais com pessoal, já previstas em cada orçamento.

1.7. Duração

Estima-se a duração do projeto em cerca de 18 meses. Considerando que o primeiro passo em direção à implantação se dará por meio da mobilização dos municípios da Região Metropolitana de Manaus para a cooperação, sugere-se que este projeto seja iniciado em janeiro de 2019, paralelamente ao período de matrículas, visando o espaço ocupado nas mídias pelos assuntos relativos ao início do ano letivo.

1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

Caberá ao Grupo de Trabalho (arranjo de governança temporário) a ser formado por servidores das secretarias de educação que compõem a Região Metropolitana de Manaus a gestão do presente projeto de intervenção.

2. OBJETIVOS

Objetivo Geral

Propor a implantação de Arranjo de Desenvolvimento da Educação (ADE) na Região Metropolitana de Manaus, visando fortalecer o regime de colaboração entre os municípios que a integram, contribuir para a solução de problemas coletivos inerentes à Educação e desenvolver processo de planejamento integrado e permanente, adequado às realidades locais dos municípios, em atenção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Objetivos Específicos

- Construir um diagnóstico da área educacional da Região Metropolitana de Manaus, bem como dos municípios que a integram, de forma coletiva, visando identificar pontos de convergência, práticas exitosas e desafios comuns;
- Sugerir a constituição de arranjo de governança temporário (grupo de trabalho interinstitucional) para organização das ações que subsidiarão a construção da agenda regional e o desenvolvimento de plano estratégico de implantação do arranjo definitivo, dando caráter oficial às ações;
- Validar perante a sociedade civil a proposta de institucionalização do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Região Metropolitana de Manaus e a agenda regional;
- Sistematizar a agenda regional validada e a proposta de institucionalização do ADE da Região Metropolitana de Manaus, submetendo-os às autoridades competentes para sua formalização.

3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

O direito à educação é entendido como um direito inalienável ao proporcionar o desenvolvimento do potencial humano, permitindo o exercício de direitos civis, políticos, sociais e do direito à diferença, sendo ela mesma também um direito social. Possibilita, ainda, a formação cidadã e o usufruto dos bens sociais e culturais, constituindo-se, desta forma, como o fundamento maior das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos³.

Para garantir este direito, a Constituição Federal, em seu art. 211, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)⁴, em seu art. 8º, preconizam que os entes federados organizarão seus sistemas de ensino em regime de colaboração, definindo formas dessa atuação, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório.

Prevê a Carta Magna, no § 2º do art. 211, que os municípios “atuarão prioritariamente no Ensino Fundamental e na Educação Infantil”. Por sua vez, o § 3º elenca que é papel dos estados e do Distrito Federal a atuação prioritária também no Ensino Fundamental e no Ensino Médio. Assim, depreende-se que o Ensino Fundamental é uma competência compartilhada.

Tal assertiva é reforçada pelo LDB, em seu art. 10, II e III, que confere aos estados a incumbência de “definir, com os municípios, formas de colaboração na oferta do Ensino Fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades”, bem como estimula a integração das ações e diretrizes dos planos estaduais de educação e as iniciativas dos municípios.

Segundo Abrucio e Ramos (2012, p. 11), a coordenação federativa é estratégica para o desenvolvimento do Estado brasileiro. Neste sentido, os sistemas federativos de políticas públicas e as formas de associativismo territorial colocam o município como peça-chave nas relações intergovernamentais, diante da necessidade de lidar com as desigualdades regionais e intermunicipais, por meio da participação indutiva e colaborativa da União e dos estados.

³ Art. 5º, da Resolução CNE/CEB n.º 7, de 14 de dezembro de 2010.

⁴ Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

As influências dessas desigualdades regionais podem ser exemplificadas pelas diferenças entre as áreas rurais nos estados brasileiros. Enquanto nos estados da região Sul do país gasta-se muito com transporte terrestre em função da grande dimensão das áreas rurais, nos estados da região Norte gasta-se mais com transportes fluviais para acesso às comunidade de difícil acesso, que, em momentos de cheia e vazante dos rios, sofrem influência na duração do ano letivo, transporte de alunos, merenda e demais materiais, comprometendo a própria relação entre os entes governamentais, em função da distância entre eles (ABRUCIO, SEGGATTO & PEREIRA, 2017).

A existência de um sistema de políticas públicas que articule os níveis de governo é tido como uma forma de coordenação federativa, sendo o Sistema Único de Saúde (SUS) o caso mais emblemático no Brasil. Contudo, esse processo de institucionalização de sistema ainda não avançou na política educacional, mesmo com a promulgação da Emenda Constitucional 59, de 11 de novembro de 2009, que alterou o art. 211 da Constituição Federal para inserir a previsão do regime de colaboração para a organização dos sistemas de ensino, germen de um Sistema Nacional de Educação (SNE) (ABRUCIO & RAMOS, 2012).

O Sistema Nacional de Educação é entendido como conjunto de regras/normas construídas para o exercício de competências comuns na área da Educação, sendo a cooperação e a articulação entre os sistemas de ensino que garantirão o direito de todos dentro do contexto de cada um (CRUZ, 2014, apud ABRUCIO, SEGGATTO & PEREIRA, 2017).

Abrucio e Ramos (2012, p. 22) apontam, ainda, que os mecanismos de associativismo territorial tem o condão de reforçar a coordenação federativa, envolvendo, necessariamente a aliança formal ou informal entre governos de territórios contíguos, admitindo a participação vertical de outros entes federados, permitindo a solução de questões envolvendo espaços geográficos que vão além de uma única jurisdição, divisão de tarefas e a união em torno de projetos de desenvolvimento regional.

Nesta senda, foi redigido o Parecer CNE/CEB n.º 9/2011, aprovado em 30 de agosto de 2011, pela Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de

Educação. cujo relator foi o professor Mozart Neves Ramos, o qual traz estudo acerca dos regimes de colaboração, abordando relações federativas tanto verticais (União, estados e municípios), quanto horizontais, de modo que vários municípios tenham condições de se associar em torno de objetivos e metas comuns que, individualmente, teriam dificuldades de realizar ações concretas (NICOLETI, 2014).

A discussão sobre os Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) teve suas origens nas experiências do Projeto Chapada, na Bahia, e de Votuporanga, em São Paulo, do chamado ADE do Noroeste Paulista. Alguns estados têm atuado para melhorar o regime de colaboração. Dentre eles, o Ceará mostra-se bastante influenciada pela experiência do município de Sobral e pela implementação do Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) (ABRUCIO & RAMOS, 2012).

Segundo o Parecer CNE/CEB n.º 9/2011, o objetivo central de um arranjo de desenvolvimento da educação é desenvolver uma metodologia para apoiar municípios a alavancar ações e indicadores educacionais, visando à melhoria da qualidade da Educação no âmbito local e promovendo o fortalecimento do Regime de Colaboração.

Assim, vale citar parte do texto que expressa os desafios da cooperação na realidade brasileira:

O Arranjo de Desenvolvimento da Educação é um modelo de trabalho em rede no qual um grupo de municípios com proximidade geográfica e características sociais e econômicas semelhantes busca trocar experiências e solucionar conjuntamente dificuldades na área da Educação. Fica cada vez mais evidente que a cultura do “tamanho único”, de abordagens rígidas, não consegue resolver de forma efetiva problemas mais complexos e multifacetados, como a recuperação de comunidades vitimadas pela droga e o desempenho educacional insatisfatório. Tais situações exigem modelos mais flexíveis, criativos e ágeis. Por essa razão, a formação de redes cooperativas vem ganhando cada vez mais

espaço na gestão das políticas públicas. Um sistema trabalhando em rede favorece a inovação, como consequência da experimentação, e a interação cooperativa entre os diferentes tipos de organização. Outro aspecto importante desse modelo de gestão é a flexibilidade, aumentando assim a velocidade das respostas e ampliando a capacidade de ajuste às mudanças. Em função de sua estrutura hierárquica de tomada de decisão, as burocracias inflexíveis, por sua vez, tendem a reagir lentamente a novas situações. Naturalmente, a tarefa de quebrar estruturas antigas não é simples, exige uma nova postura, requer tempo e perseverança. (BRASIL, Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Básica. Análise de proposta de fortalecimento e implementação do regime de colaboração mediante arranjos de desenvolvimento da educação. Parecer CNE/CEB n. 09/2011, de 30 de agosto 2011. Relator: Mozart Neves Ramos. Brasília.)

O CNE colocou que o modelo institucional dos ADES deveria ser orientado pelo PAR (Plano de Ações Articuladas), de modo a organizar a cooperação em torno do planejamento da política educacional, criando parâmetro de gestão e resultados a todos os municípios envolvidos.

A agenda educacional incorporou a preocupação com a criação de mecanismos de articulação territorial na esfera local. Em particular, o objetivo é, por meio da cooperação intermunicipal, ajudar os municípios menores e menos favorecidos em termos gerenciais e financeiros, algo que pode ser facilitado se as municipalidades atuarem em conjunto. As experiências são recentes e a bibliografia sobre o assunto, portanto, ainda escassa.

O Município de Manaus prevê a formulação de plano de integração regional em seu Plano Diretor, aprovado em 2014, visando o estabelecimento de procedimentos e mecanismos que permitam a integração do município à região, com

a identificação de medidas e ações que possam ser executadas em conjunto com os Municípios vizinhos.

O plano de integração regional deverá definir os serviços e equipamentos de interesse comum ao Município de Manaus e aos municípios vizinhos, bem como quais dessas funções serão desempenhadas pelo Município de Manaus na integração dos serviços de interesse comum entre os municípios que integram a microrregião a ser definida, diante do abandono da figura institucional da Região Metropolitana de Manaus pelas administrações dos municípios envolvidos e do governo do estado do Amazonas.

Imperioso frisar que, em apoio ao plano de integração regional, deverão ser criados conselhos intermunicipais para fomento de atividades produtivas, articulação de funções e gestão de serviços de interesse comum.

A figura do plano de integração regional demonstra a intenção do Município de Manaus em desenvolver um regime de colaboração com os municípios adjacentes, ainda não expresse de forma objetiva a possibilidade de esse regime de colaboração atingir a área educacional.

Por este motivo, o formato dos arranjos de desenvolvimento da educação pode tornar concretas as intenções do legislador municipal quando da aprovação do plano diretor do Município de Manaus.

4. ESCOPO

O escopo aqui retratado apresenta as principais ações em etapas sistematizadas de cooperação intermunicipal para fortalecimento das ações de cada gestão municipal, como a construção do Plano Municipal de Educação e o aprimoramento de processos de gestão - e alavancar ações regionais na área educacional:

- Mobilizar os municípios para a cooperação;
- Identificar pontos de convergência e desafios coletivos;
- Aproximar outros atores políticos relevantes para o processo;
- Formalizar o grupo de trabalho interinstitucional;
- Construir uma agenda regional;
- Envolver a sociedade civil na validação da Agenda Regional;
- Detalhar a ação e construir o projeto comum;
- Garantir os recursos necessários;
- Implementar e gerir as ações regionais;
- Avaliar e divulgar resultados.

4.1. Estrutura Analítica

A definir.

4.2. Não escopo

Não faz parte do escopo deste projeto a formalização de consórcio, apesar de não estar descartada esta possibilidade, caso assim entendam os responsáveis durante o desenvolvimento do mesmo.

4.3. Levantamento de restrições

A definir.

4.4. Premissas

A definir.

4.5. Riscos

A definir.

4.6. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos

Partindo do pressuposto de que o formato dos arranjos de desenvolvimento da educação pode ser um mecanismo informal de cooperação horizontal, sem necessariamente possuir figura jurídica, infere-se que pode ser estruturado em plenária, coordenação executiva e comissões de trabalho, sem a necessidade de definição de investidura em cargos e pagamento de salários, por presumir trabalho voluntário das equipes dos municípios.

Ressalte-se que as decisões mais importantes são tomadas na plenária. Já as decisões pontuais são tomadas pela coordenação executiva.

4.7. Quadro de Trabalho/equipe

Produto: Mobilização dos Municípios para cooperação.		
Pacote de Trabalho: Mobilizar os municípios da Região Metropolitana de Manaus para a cooperação.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Sensibilizar dos Prefeitos ou Secretários Municipais de Educação para a cooperação.	45 dias	Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora
Levantar informações para produção de materiais informativos relativos à cooperação intermunicipal.	30 dias	Responsável: Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora
Organizar evento ou reunião com participação dos Gestores dos municípios interessados e/ou membros de sua equipe técnica.	30 dias	

Produto: Identificação dos pontos de convergência e desafios coletivos.		
Pacote de Trabalho: Identificar os pontos de convergência e desafios coletivos.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Organizar reunião presencial com todos os representantes dos município interessados para detalhamento da proposta.	30 dias.	Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora.
Socializar experiências e práticas exitosas.	30 dias	
Mapear convergências e desafios coletivos.	30 dias	

Produto: Aproximação de outros atores políticos relevantes para o processo.		
Pacote de Trabalho: Aproximar outros atores políticos relevantes para o processo.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Sensibilizar outros atores políticos relevantes.	45 dias.	Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora e equipe técnica dos municípios interessados.
Organizar eventos nos municípios interessados para incentivar a participação de atores locais ou reuniões setorizadas.	90 dias.	
Organizar reunião para identificação de possíveis políticas públicas intersetoriais que podem ser desenvolvidas e atores relevantes para compor o grupo de trabalho.	30 dias.	

--	--	--

Produto: Formalização do Grupo de Trabalho Interinstitucional (arranjo de governança temporário).		
Pacote de Trabalho: Discutir os aspectos práticos relevantes para a organização dos trabalhos.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Organizar reunião para discussão dos aspectos práticos relevantes para a organização dos trabalhos do grupo de trabalho.	15 dias	Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora e equipe técnica dos municípios interessados.
Organizar reunião para definição de proposta de cronograma de atividades, formação de grupos de discussão e divisão de tarefas para construção da agenda regional e o desenvolvimento de plano estratégico de implantação do arranjo definitivo.	15 dias.	Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora e equipe técnica dos municípios interessados.
Detalhar a finalidade das ações.	30 dias.	Responsável: Grupos de discussão específicos.
Definir os participantes e funções.	30 dias.	
Definir periodicidade e local das reuniões.	30 dias.	
Constituir estrutura de gestão.	30 dias.	

Definir forma de mobilização das reuniões.	30 dias.	
Definir forma de tomada de decisão.	30 dias.	
Definir forma de relacionamento com outras instâncias de poder ou entidades.	30 dias.	
Definir formas de solução de conflitos e questões éticas.	30 dias.	
Definir identidade do grupo/comunicação.	30 dias.	

Produto: Construção de agenda regional.		
Pacote de Trabalho: Definir ações e metas compartilhadas a partir dos diagnósticos realizados nas fases anteriores, bem como dos diagnósticos internos dos próprios municípios.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Organizar conjunto de reuniões para análise de dados e discussão e definição de ações e metas.	180 dias	Grupo de Trabalho Interinstitucional (arranjo de governança temporário)
Analisar as experiências e práticas exitosas convergentes, bem como desafios coletivos identificados.		
Analisar políticas públicas intersetoriais identificadas.		
Analisar diagnósticos internos dos próprios municípios (caso existentes).		

Identificar municípios que não possuam PAR e PME.		
Cruzamento de dados de diagnósticos internos		
Validação das análises		
Definir ações e metas compartilhadas.		

Produto: Validação da proposta de institucionalização do Arranjo e a Agenda Regional

Pacote de Trabalho: Envolver a sociedade civil e a comunidade escolar na validação da proposta de institucionalização do Arranjo e da Agenda Regional

Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Organizar reuniões com a comunidade em escolas dos municípios para apresentação e discussão das propostas.	30 dias	Grupo de Trabalho Interinstitucional (arranjo de governança temporário)
Organizar evento com entidades interessadas para discussão das propostas.	30 dias	
Disponibilizar a proposta na internet para engajamento, contribuição e discussão.	30 dias	
Análise de propostas e <i>feedback</i> .	15 dias	

Produto: Detalhamento da ação e construção do projeto comum.

Pacote de Trabalho: Detalhar ações e construir projeto comum.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Definir itens constitutivos do projeto.	15 dias	Grupo de Trabalho Interinstitucional (arranjo de governança temporário)
Definir estratégias de implementação correlacionadas necessárias entre as ações	45 dias	
Apresentar orçamento.	60 dias	
Validação das ações, projetos e orçamento.	60 dias	

Produto: Garantia de Recursos		
Pacote de Trabalho: Garantir recursos necessários (financeiros/humanos/estruturais etc) ao desenvolvimento das ações.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Identificar a natureza dos recursos necessários.	15 dias	Grupo de Trabalho Interinstitucional (arranjo de governança temporário)
Identificar profissionais disponíveis nas redes que tenham desenvolvido boas experiências nos seus municípios.	30 dias	
Identificar possibilidade de financiamento da sociedade civil.	30 dias	
Analisar editais do governo federal, estadual ou terceiro setor.	60 dias	
Articular a disponibilização de recursos via emendas	60 dias	

parlamentares.		
----------------	--	--

Produto: Implementação e gerenciamento das ações.		
Pacote de Trabalho: Implementar e gerenciar as ações regionais relacionadas aos eixos estratégicos do PAR, com a definição de um sistema de monitoramento, divulgação e avaliação das atividades;		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável
Mobilizar o público alvo das ações.	30 dias	Grupo de Trabalho Interinstitucional.
Articular recursos para possibilitar o acesso do público alvo às ações propostas.	30 dias	
Articular reuniões periódicas para acompanhamento da execução das atividades.	30 dias	
Definir sistema de monitoramento das atividades.	30 dias	
Definir sistema de divulgação das atividades.	30 dias	
Definir sistema de avaliação das atividades.	30 dias	

Produto: Avaliação e divulgação dos resultados.		
Pacote de Trabalho: Avaliar e divulgar resultados, para identificação do impacto e definição das ações que terão continuidade ou que necessitem de aprofundamento.		
Atividade	Estimativa de duração	Responsável

Reunir atores interessados.	30 dias.	Grupo de Trabalho Interinstitucional.
Pactuar perguntas.	30 dias	
Pactuar os meios de aferição/indicadores.	30 dias.	
Definir formas de coleta.	30 dias.	
Definir as formas de análise.	30 dias	
Comunicar resultados.	30 dias.	

5. CRONOGRAMA

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Arranjos de Desenvolvimento da Educação, como uma das formas de trabalho em rede, constituem importantes instrumentos de gestão pública da educação para alavancar ações colaborativas, mediante o fortalecimento e a implementação do regime de colaboração entre os entes federados e a sociedade civil.

Além da relevância da troca de experiências entre municípios vizinhos, realizar ações de forma conjunta pode trazer inúmeros benefícios aos envolvidos, em termos de economia e eficiência no uso de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou de infraestrutura.

Tais ações devem agregar a participação dos demais entes federados, apesar da forte característica intermunicipal. Outro ponto que merece atenção, é a possibilidade de participação de instituições privadas e não governamentais, com o objetivo comum de desenvolver a educação, sem que para isso haja transferência de recursos públicos.

Essa modalidade de colaboração minimiza os efeitos, quase sempre negativos, das discontinuidades de políticas públicas na área educacional. A ausência de quadros técnicos especializados nos Municípios para elaboração de planos e projetos de financiamento da educação passam a ser dificuldades superadas. Noutro prisma, os resultados observados nas experiências já em execução no país demonstram a aceleração no desenvolvimento da educação nesses territórios.

Diante disso, como bem reconhece a Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, o formato dos arranjos de desenvolvimento da educação, como instrumento da gestão pública da educação, contribui eficazmente para assegurar o direito à educação de qualidade em determinado território, fortalecendo o regime de colaboração entre os entes federados e destes com a sociedade civil.

A estruturação de um sistema nacional de educação perpassa pelo formato de regime de colaboração representado pelos arranjos de desenvolvimento da

educação, promovendo suas ações ao patamar de políticas e estado e não de governo.

Podendo ser utilizada dentro de diferentes contextos, existe a possibilidade de adaptação do modelo considerando aspectos especiais da realidade local para potencializar os recursos existentes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. RAMOS, Mozart Neves. Regime de colaboração e associativismo territorial : arranjos de desenvolvimento da educação — São Paulo : Fundação Santillana, 2012.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. SEGGATTO, Catarina Ianni, PEREIRA, Maria Cecília Gomes. Regime de colaboração no Ceará: funcionamento, causas do sucesso e alternativas de disseminação do modelo - São Paulo : Colabora Educação, 2017.
- BRASIL. LEI N. 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014 – PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, Brasília, DF, jun 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 20 out 2018.
- BRASIL, Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Câmara de Educação Básica. Análise de proposta de fortalecimento e implementação do regime de colaboração mediante arranjos de desenvolvimento da educação. Parecer CNE/CEB n. 09/2011, de 30 de agosto 2011. Relator: Mozart Neves Ramos. Brasília. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8851-pceb009-11-pdf&category_slug=setembro-2011-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 20 out 2018.
- BRASIL, Ministério da Educação. Indicadores Demográficos e Educacionais. Disponível em: <<http://ide.mec.gov.br/>>. Acesso em: 20 out 2018.