

Assistência Técnica a Governos Subnacionais para Melhoria dos Resultados da Educação

UM GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO
INSPIRADO NO CASO DO CEARÁ

ASSISTÊNCIA TÉCNICA A GOVERNOS SUBNACIONAIS PARA MELHORIA DOS RESULTADOS DA EDUCAÇÃO:

Um Guia de Implementação Inspirado no Caso do Ceará

Este documento apresenta um guia detalhado para a implementação de um sistema de Assistência Técnica (AT) com o objetivo de melhorar os resultados educacionais, inspirado no caso de sucesso do estado do Ceará, no Brasil, que conseguiu alfabetizar todas as crianças na idade certa. O documento apresenta passos concretos para os governos que desejam implementar um sistema de AT para incentivar os governos locais a melhorarem os resultados educacionais com foco na aprendizagem.

Este documento foi elaborado por **André Loureiro, Fátima Alves, Louise Cruz, Matheus Assunção** e **Thiago Cardoso** no contexto do REACH Trust Fund: **Apoio a Sistemas de Educação para Replicar o Modelo de Financiamento Baseado em Resultados do Ceará (Brasil) para Reduzir a Pobreza de Aprendizagem.**



AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o inestimável intercâmbio e colaboração com a **secretaria estadual de educação do Ceará** e as prefeituras que fazem do modelo cearense de educação um sucesso, em especial os municípios de **Sobral, Quixeramobim, Ararendá, Milhã, Coreaú** e **Dep. Irapuan Pinheiro**. Um agradecimento especial também à **Fundação Lemann, Associação Bem Comum, Instituto Natura** e **Movimento Colabora**, bem como a vários colegas do Banco Mundial, incluindo **Reema Nayar, Victoria Levin, Julia Liberman, Michael Crawford, Ezequiel Molina, Diego Bazaldua** e **Halsey Rogers** por comentários e sugestões. Este trabalho é patrocinado pelo Fundo para **Resultados na Educação para Todas as Crianças (REACH)**, da sigla em inglês).



ÍNDICE

1 — Um exemplo exitoso de assistência técnica para os governos locais melhorarem a qualidade da educação: O caso do Ceará	6
2 — A estrutura de assistência técnica para a secretarias municipais de educação do Ceará	10
3 — Construindo as bases	15
4 — Roteiro de implementação	19
FASE 1	19
1.1 — Implementação de uma avaliação de aprendizagem para orientar a intervenção	20
1.2 — Produzir um amplo diagnóstico do sistema educacional baseado em evidências	20
1.3 — Definir e comunicar as metas	23
FASE 2	24
2.1 — Elaborar materiais estruturados usando os resultados da avaliação de alfabetização	24
2.2 — Desenvolver um programa de formação de professores e gestão escolar	25
2.3 — Desenvolver um mecanismo de incentivo onde as escolas de alto e baixo desempenho trabalhem juntas	26
2.4 — Desenvolver iniciativas para promover uma cultura de leitura	27
2.5 — Organizar um Plano de Expansão da Educação Infantil	28



FASE 3	28
3.1 — Distribuir materiais estruturados	29
3.2 — Formar equipes regionais e locais para realizar a formação de professores e gestores escolares	29
3.3 — Realizar uma avaliação diagnóstica da aprendizagem	32
3.4 — Implementar as ferramentas de monitoramento	32
3.5 — Promover a inovação a nível local	33
FASE 4: Verificar e ajustar	34
4.1 — Realizar a avaliação externa padronizada de alfabetização	35
4.2 — Recompensar os melhores desempenhos e apoiar os que ficaram para trás	36
4.3 — Analisar os resultados de alfabetização	36
5 — Implementação do modelo em diferentes contextos	39
5.1. O que fazer se não houver um sistema de avaliação da aprendizagem dos alunos ou se ele ainda não estiver consolidado?	39
5.2. E se o sistema de monitoramento e avaliação ainda não tiver sido implantado?	40
5.3. E se o currículo não estiver atualizado ou bem definido?	40
5.4. E se houver limitações na cadeia de suprimentos de impressão e distribuição de materiais didáticos?	40
5.5. E se houver diversos idiomas na região?	41
5.6. E se a descentralização for limitada ou se houver pouca autonomia financeira a nível local?	41
6 — Aspectos fundamentais da continuidade da política	43



● 01 ————— 02 • 03 • 04 • 05 • 06



**UM EXEMPLO EXITOSO
DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA
PARA OS GOVERNOS LOCAIS
MELHORAREM A QUALIDADE
DA EDUCAÇÃO:
O CASO DO CEARÁ**

1 — UM EXEMPLO EXITOSO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA PARA OS GOVERNOS LOCAIS MELHORAREM A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: O CASO DO CEARÁ

O estado do Ceará transformou seu sistema de ensino e, atualmente, apresenta um dos melhores desempenhos do país, apesar de seu baixo nível socioeconômico. O Ceará é um estado pobre, com uma população de aproximadamente 9 milhões, equivalente à da Áustria ou de Papua-Nova Guiné. É o quinto estado brasileiro mais pobre entre as 26 Unidades da Federação. Ainda assim, o Ceará registrou a maior elevação do índice nacional de qualidade educacional do Ensino Fundamental (IDEB) desde 2005, com dez municípios cearenses entre os 20 melhores na classificação nacional. Uma série de reformas educacionais a partir de 2007 elevou o estado à quarta posição entre todos os estados brasileiros na classificação nacional de qualidade da educação no Ensino Fundamental 2 (6o ao 9o ano) e à sexta posição no Ensino Fundamental 1 (1o ao 5o ano).

Um dos principais motivos do sucesso no Ceará foi a assistência técnica (AT) prestada aos municípios do estado. Em 2007, o governo estadual lançou o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) com um objetivo claro: todos os alunos da rede pública de ensino devem saber ler até o final do 2o ano (7 anos de idade). Diferentemente da maioria dos estados do Brasil à época, a grande maioria dos alunos do Ensino Fundamental 1 no Ceará já estava matriculada em escolas públicas administradas pelos governos municipais.¹ Para atingir a meta do PAIC, o governo do estado ofereceu um apoio técnico valioso aos 184 municípios do Ceará. As secretarias municipais de educação receberam materiais didáticos estruturados com rotinas claras de ensino e que priorizavam as habilidades essenciais e fomentavam o aumento do tempo de instrução, especialmente nos primeiros anos de escolaridade. Os professores receberam formação regular sobre o uso desses materiais, incluindo observações em sala de aula com feedback. Os municípios de menor desempenho receberam apoio adicional da equipe estadual. O estado também disponibilizou orçamento e apoio pedagógico para a elaboração curricular para a educação infantil (EI) para garantir que as crianças já comessem no rumo certo. O estado também oferece suporte para que os municípios adotem critérios meritocráticos na seleção de diretores e incentivos - financeiros e não financeiros - aos professores cujos alunos atinjam as metas de alfabetização.

O Ceará pôs a aprendizagem no centro de sua estratégia de educação, usando a alfabetização como base. O governo do Ceará desempenhou um papel de supervisão do ensino básico - uma postura bastante proativa para um governo estadual no Brasil. Além da AT, o governo também gerou incentivos para os municípios atingirem os resultados educacionais, promoveu a descentralização da gestão das escolas do Ensino Fundamental 2 para os governos municipais e estabeleceu o monitoramento regular da aprendizagem juntamente com ações de responsabiliza-

1 Nos anos seguintes, muitos governos estaduais seguiram essa tendência e aceleraram o processo de municipalização das matrículas das escolas primárias públicas aos governos municipais. Em 2018, a maioria dos alunos do Ensino Fundamental de todos os estados estava matriculada em escolas municipais; em muitos estados, esse percentual era próximo de 100%.



ção (accountability). No cerne dessa série de reformas havia foco e liderança política sustentada.²



FIGURA 1 —
As condições de sucesso na educação do Ceará

A aprendizagem é o principal motor do aumento da qualidade educacional observada nos municípios cearenses. Segundo o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)³, os locais com os melhores desempenhos na qualidade da educação no Ceará também estão entre os que apresentaram as maiores evoluções no componente de aprendizagem do IDEB entre 2005 e 2017. A melhoria da qualidade da educação no Ceará também pode ser observada no índice de pobreza de aprendizagem, pois há uma redução na parcela de crianças de 10 anos que não sabem ler e interpretar um texto simples ou que estão fora da escola (figura 2).

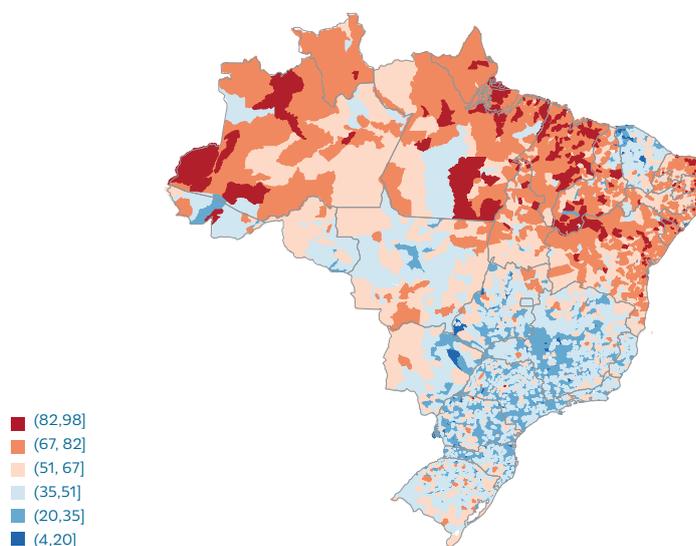


FIGURA 2 —
Pobreza de aprendizagem nos municípios brasileiros, 2017

Fonte: Banco Mundial com dados do INEP/MEC.

2 Para mais detalhes sobre a implementação de um mecanismo de financiamento baseado em resultados na educação, consulte o guia complementar: Holanda, M.; Barbosa, M., Cruz, L.; Loureiro, A. Implementando um Mecanismo de Financiamento Baseado em Resultados para os Governos Subnacionais Melhorarem os Resultados da Educação: Um Guia de Implementação Inspirado no Caso do Ceará, Brasil, Banco Mundial, 2020. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/354741606111551682/pdf/Implementing-a-Results-Based-Financing-Mechanism-for-Subnational-Governments-to-Improve-Education-Outcomes-An-Implementation-Guide-Inspired-by-the-Case-of-Ceara-Brazil.pdf>

3 O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é composto pelas notas de aprendizagem dos alunos e pelas taxas de progressão em português e matemática na escola.

Os resultados da educação das escolas no Ceará são bem melhores do que o esperado em vista de seu contexto socioeconômico. A Figura 3 mostra as distribuições do IDEB de escolas municipais de acordo com o Indicador de Nível Socioeconômico (INSE), destacando as escolas dos municípios cearenses que apresentam os maiores níveis do IDEB no Ensino Fundamental. Todas as escolas cearenses apresentam baixos níveis de desenvolvimento socioeconômico, ao passo que a maioria aparece na metade superior da distribuição das notas do IDEB. Um exame mais aprofundado dos 20 municípios brasileiros com o melhor desempenho no IDEB no Ensino Fundamental 1 revela que os 10 municípios cearenses da lista apresentam índices socioeconômicos escolares inferiores aos dos municípios dos estados do sul do Brasil.⁴

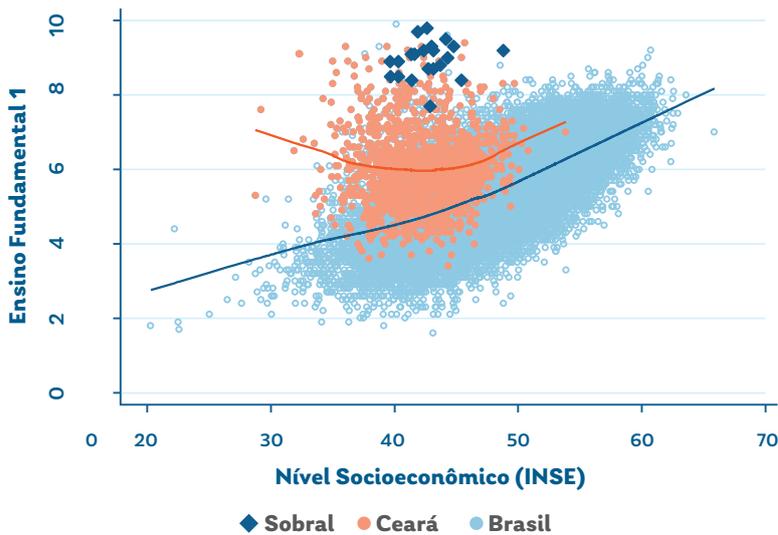
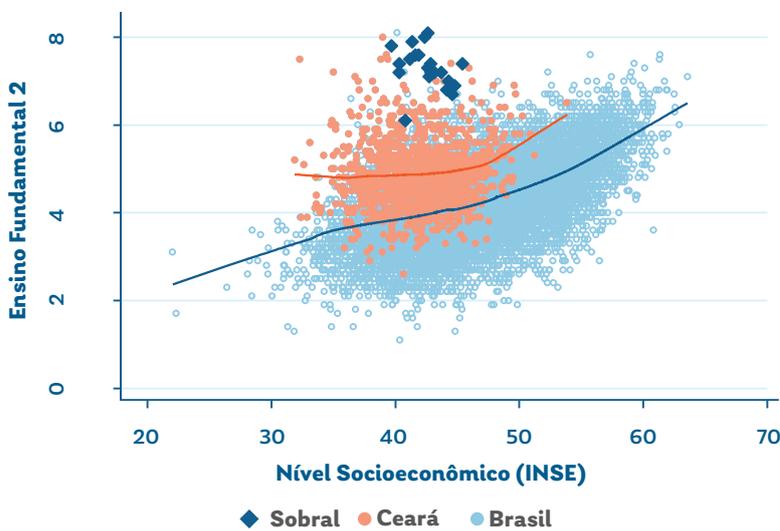


FIGURA 3 —
Qualidade da educação medida pelo IDEB (2017) x nível socioeconômico (INSE, 2015) - escolas municipais - Ensino Fundamental 1 e 2



4 Com a exceção de Coruripe (Alagoas). Para mais informações sobre como o Ceará melhorou seus resultados educacionais, consulte: Loureiro, Cruz, Lautharte e Evans. O Ceará é um Modelo para Reduzir a Pobreza de Aprendizagem, Banco Mundial, 2020. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/200981594196175640/pdf/The-State-of-Ceara-in-Brazil-is-a-Role-Model-for-Reducing-Learning-Poverty.pdf>



● 01 · 02 ————— 03 · 04 · 05 · 06

An abstract graphic consisting of several overlapping blue lines that form a large, irregular shape on the left side of the page, partially overlapping the title text.

A ESTRUTURA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA PARA A SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ

2 — A ESTRUTURA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA PARA A SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ

A assistência técnica prestada pelo governo do estado do Ceará às secretarias municipais de educação tem três componentes principais:

1. Apoio à alfabetização nos municípios;
2. Fortalecimento da governança das secretarias municipais de educação e incentivos para promover o intercâmbio de boas práticas pedagógicas;
3. Promover o uso pedagógico dos resultados das avaliações de aprendizagem dos alunos.

A Figura 4 e a Tabela 1 apresentam todos os componentes da assistência técnica prestada às secretarias municipais de educação do Ceará.

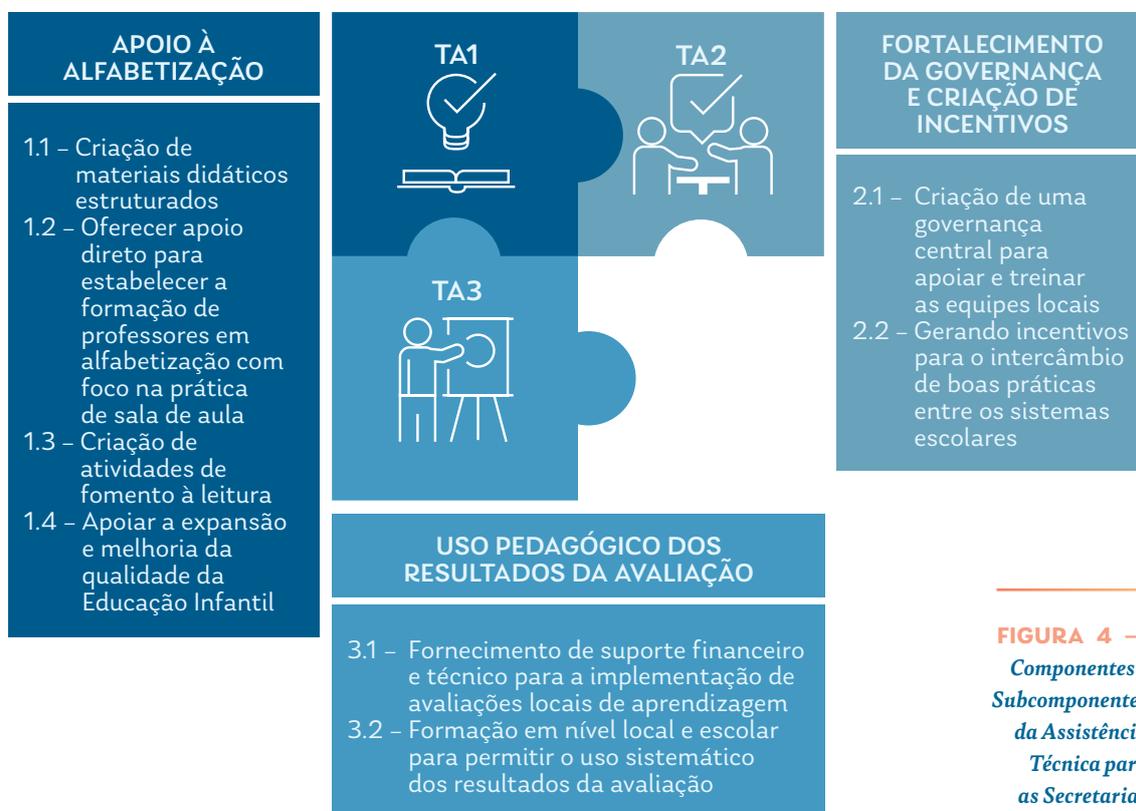


FIGURA 4 —
Componentes e Subcomponentes da Assistência Técnica para as Secretarias Municipais de Educação do Ceará

TABELA 1 –
*Componentes e
Subcomponentes
da Assistência
Técnica para
as Secretarias
Municipais
de Educação
do Ceará*

1. Apoio à alfabetização nos municípios

Materiais estruturados de aprendizagem

O governo do Estado fornece material didático estruturado aos municípios, especialmente àqueles com recursos limitados. Estes materiais trazem orientações concretas sobre o uso do tempo e das atividades indicadas, com propostas claras de rotinas pedagógicas para cada aula. Os materiais estão alinhados com o currículo estadual, que segue uma sequência de aprendizagem clara e prioriza habilidades fundamentais - principalmente a alfabetização na idade certa.

Apoio à formação de professores municipais, com foco em materiais didáticos e práticas em sala de aula.

As secretarias municipais de educação recebem formação para melhorar o uso dos recursos. Formadores estaduais oferecem sessões regulares de formação para um grupo de técnicos municipais visando aprimorar as atividades de formação dos professores. Nos municípios com níveis extremamente baixos de alfabetização, o estado forma os professores diretamente. A formação de professores tem como foco o uso de materiais estruturados e as rotinas e práticas em sala de aula, não o conhecimento teórico. Essas ações também incluem observações em sala de aula pelos formadores e são baseadas nos materiais didáticos usados pelos professores em suas atividades diárias.

Atividades de fomento à leitura

O governo estadual incentiva os municípios a realizarem atividades para desenvolver a leitura. Essas atividades incluem a criação de uma pequena biblioteca em cada sala de aula para os alunos e professores e de uma revista para os professores compartilharem as melhores práticas de promoção da leitura fora da escola.

Apoio para ampliar e melhorar a Educação Infantil (EI)

O estado orienta os municípios a desenvolverem um currículo focado na prontidão escolar e no desenvolvimento adequado à idade. A equipe estadual forma os professores e funcionários administrativos para que desenvolvam um currículo pedagógico adequado para a Educação Infantil, além de financiar a construção de centros de Educação Infantil.



2. Fortalecimento da governança das secretarias municipais de educação e incentivos para promover o intercâmbio de boas práticas pedagógicas

Implementar uma governança central para apoiar e formar equipes municipais

O governo estadual adotou uma estrutura de governança colaborativa com forte monitoramento e avaliação das políticas municipais de educação.

Essa governança está estruturada em três níveis: 1) Coordenação estadual, responsável por engajar as lideranças políticas de cada município e monitorar e apoiar as equipes regionais. 2) Equipes estaduais regionais, que dão apoio e acompanham as secretarias municipais de educação em questões administrativas, pedagógicas e de formação. 3) Equipes municipais, responsáveis por formar os professores e diretores de suas escolas, monitorar as metas de aprendizagem e apoiar a implantação da EI.

Fortalecer a gestão pedagógica municipal

Gradualmente, as secretarias municipais de educação vão acumulando experiência no acompanhamento da aprendizagem e na gestão pedagógica.

A AT visa fortalecer a capacidade dos municípios de implementar e monitorar uma política de alfabetização estruturada, com uma gestão pedagógica sólida. O governo estadual estabelece indicadores e instrumentos de monitoramento para apoiar as escolas e os municípios. Os diretores e a equipe de gestão monitoram o desempenho dos alunos com regularidade, especialmente em matéria de leitura; frequência dos alunos, professores e funcionários escolares; o número de livros lidos pelos alunos; o uso de materiais estruturados; e o cumprimento dos dias letivos previstos em lei. Na secretaria municipal de educação, a AT promove processos estruturantes nos seguintes temas: eliminação de turmas multisseriadas; uso efetivo do tempo pedagógico e do ano letivo; fortalecimento da autonomia das escolas; incentivos para professores que trabalham em turmas de alfabetização; e adoção de critérios meritocráticos na seleção de diretores escolares.

Incentivar o intercâmbio de melhores práticas entre redes escolares

O governo do estado adotou incentivos ao intercâmbio de boas práticas em gestão pedagógica e estimula um ambiente competitivo saudável.

Ao final de cada ano, o prêmio Escola Nota 10 oferece recompensas financeiras e de reconhecimento aos professores e escolas com melhor desempenho. Para receber o prêmio integralmente, as escolas de alto desempenho precisam ajudar as escolas de baixo desempenho ao longo de um ano. Se a escola de baixo desempenho melhorar seu desempenho no ano seguinte, ela também recebe um prêmio. Essa estratégia promove o intercâmbio de práticas entre professores e dirigentes escolares e estimula todos os atores envolvidos na educação.



3. Promover o uso pedagógico dos resultados das avaliações dos alunos

Fornecer apoio financeiro e técnico para a implementação de avaliações municipais de aprendizagem

Os municípios recebem assistência para implementar um diagnóstico de aprendizagem de cada aluno no início do ano letivo. O estado elabora uma avaliação diagnóstica de português e matemática, define os protocolos para sua aplicação e cria uma plataforma digital para a coleta dos resultados. Os municípios são responsáveis pela impressão, aplicação e inserção dos dados. A plataforma exibe um diagnóstico detalhado do aprendizado dos alunos, incluindo seus conhecimentos anteriores em matemática e português. Os resultados são desagregados por turma e aluno e orientam a formação dos professores.

Implantar uma avaliação padronizada de alfabetização no 2º ano

O governo estadual instituiu uma avaliação anual padronizada da alfabetização no 2º ano (SPAECE-Alfa) para medir o desempenho de todos os alunos. Ao final do ano letivo, todos os alunos do 2º ano passam por uma avaliação do aprendizado que fornece aos municípios informações sobre cada aluno. Essa avaliação também é fundamental para os mecanismos de incentivo adotados no Ceará (distribuição da cota-parte do ICMS entre os municípios e o prêmio Escola Nota 10).

Formação de equipes municipais e escolares sobre o uso sistemático dos resultados da avaliação

A realização de avaliações regulares é uma maneira eficaz de monitorar a aprendizagem, bem como um excelente instrumento pedagógico para orientar as práticas pedagógicas dos professores. A AT dá aos municípios os instrumentos para realizar avaliações regulares de aprendizagem e também oferece formação sobre o uso pedagógico dessas avaliações. A formação sistemática visa melhorar as habilidades de análise de dados das equipes educacionais e promover a participação intensa e crescente dos diversos atores da educação no monitoramento dos resultados dos alunos.



QUADRO 1: UM BREVE HISTÓRICO DO PAIC

Uma avaliação do nível de alfabetização realizada em alguns municípios do Ceará revelou a necessidade de uma abordagem sistêmica para atingir o patamar de alfabetização universal. Em 2001, o município de Sobral realizou uma avaliação de aprendizagem que evidenciou que a maioria dos seus alunos, mesmo ao final do ensino fundamental, não sabia ler. Isso desencadeou uma série de reformas educacionais no município, incluindo uso de material estruturado, desenvolvimento profissional de professores e monitoramento do aprendizado dos alunos. A experiência de Sobral incentivou a Assembleia Legislativa do Estado a criar o Comitê Cearense para a Eliminação do Analfabetismo Escolar em 2004. O Comitê fez uma avaliação da alfabetização em outros municípios, que apresentaram resultados semelhantes aos de Sobral. Isso levou à implantação de um programa-piloto de AT a 56 municípios entre 2005 e 2006. O programa foi executado em parceria com o UNICEF, o escritório estadual da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e a Associação dos Municípios do Estado do Ceará (APRECE). Em 2007, a nova administração estadual assumiu a implantação do programa, expandindo-o para todo o estado.

● 01 · 02 · 03 ————— 04 · 05 · 06



**CONSTRUINDO
AS BASES**

3 — CONSTRUINDO

AS BASES

Como mencionado na seção 1, a experiência do Ceará na promoção de resultados de aprendizagem por meio de AT e incentivos apoia-se em três condições fundamentais para o sucesso: monitoramento e avaliação (M&A), autonomia local e liderança política. Nesta seção, explicamos como e onde a liderança política se envolve com os governos locais para lançar as bases da implementação das iniciativas de AT.



FIGURA 5 —
Aspectos fundamentais para estabelecer as bases do programa de assistência técnica

O primeiro passo é garantir que o (a) governador(a) esteja comprometido(a) com a reforma educacional e disposto(a) a desempenhar um papel de liderança decisivo nesse esforço. Na maioria das vezes, as reformas educacionais são lideradas pelos ministros da educação ou secretários de educação dos estados ou municípios. Para implementar o tipo de reforma realizada no Ceará, é fundamental que o chefe do executivo esteja à frente do processo. Um dos principais motivos é que o mecanismo de incentivo exige a vinculação de receitas não-educacionais ao desempenho educacional, o que requer o apoio da Fazenda/ Tesouro.⁵ O chefe do executivo tem maior capacidade e legitimidade para levar a reforma ao topo da agenda de prioridades em matéria de educação e economia e promover o diálogo entre todos os envolvidos. A reforma também tem um impacto sobre os orçamentos locais; esse é motivo de grande preocupação para os prefeitos e exige sua adesão. Além disso, o apoio da liderança é uma mensagem importante à sociedade sobre a importância da educação para o governo. O (a) governador (a), portanto, deve estar ciente e comprometido (a) com seu papel de liderança.

O sucesso da reforma educacional requer coordenação sólida entre o chefe do executivo e os secretários da educação e da economia. Os impactos da reforma educacional são maiores quando a

5 Para mais detalhes sobre como operacionalizar uma estrutura de financiamento baseado em resultados, ver Holanda, Barbosa, Cruz, Loureiro. *Implementando um Mecanismo de Financiamento Baseado em Resultados para os Governos Subnacionais Melhorarem os Resultados da Educação: Um Guia de Implementação Inspirado no Caso do Ceará*, Brasil, Banco Mundial, 2020.

assistência técnica é conjugada a incentivos.⁶ A iniciativa, portanto, deve contar com a participação dos secretários da educação e da economia. A secretaria de economia pode liderar a concepção e implementação do mecanismo de incentivos, ao passo que o ministério da educação fica responsável pela definição das metas de aprendizagem e pelo apoio prestado aos governos locais com vistas a aumentar a qualidade da educação. O chefe do executivo é a pessoa mais indicada para fazer a articulação entre as secretarias, garantindo o comprometimento de ambas com a promoção da educação, dedicando-se à implementação da reforma e auxiliando os governos municipais.

Também é fundamental que o chefe do executivo dialogue com os governos municipais para garantir seu apoio e participação na reforma educacional. Uma pré-condição da política de alfabetização do Ceará foi a autonomia dos governos municipais na oferta da educação e o constante diálogo entre os setores da educação e da economia para promover maior engajamento. Duas questões devem estar no centro deste diálogo: 1) a importância da educação e o papel da alfabetização como base para a aprendizagem e 2) a criação de uma estrutura de cooperação entre o estado e os municípios, com o objetivo de melhorar a educação e não de auditar ou controlar os governos locais.

A parceria entre os governos central e locais em torno de uma estratégia para promover a aprendizagem para todos se materializa por meio de uma aliança. Após conseguir o apoio dos governos municipais, é importante que esta parceria seja amplamente divulgada. Declarações públicas sobre a parceria incentivam a participação das secretarias locais de educação e fazenda, professores, diretores e da comunidade escolar. Também ajuda a angariar o apoio da sociedade civil, aumentando a responsabilização dos governos municipais pelos resultados.

A sustentabilidade da aliança pode ser mantida por uma governança estruturada. O chefe do executivo é responsável por criar uma estrutura de governança política entre os níveis central e local,⁷ que é operacionalizada por uma secretaria executiva que presta apoio aos municípios, formando a base da implementação do programa e estimulando a participação. A operação da AT segue uma estrutura de cascata, com uma unidade central de implementação (UCI), equipes regionais e equipes municipais. A UCI e as unidades regionais, sob responsabilidade do governo central, têm estruturas semelhantes, organizadas em quatro áreas: 1) alfabetização, 2) avaliação da aprendizagem, 3) educação infantil (EI) e 4) formação de professores.⁸ A UCI é responsável pelo desenho do material pedagógico estruturado, pelas avaliações de aprendizagem e pelas diretrizes operacionais em apoio aos níveis local e regional. As equipes regionais fazem a formação das equipes locais e apoiam e monitoram a implementação no nível local. As equipes municipais podem ser organizadas nas mesmas áreas que as unidades centrais e regionais, mas essa é uma decisão que cabe a cada governo, uma vez que a política de alfabetização configura um regime de colaboração e os governos locais têm autonomia para se organizarem da forma que considerem mais adequada. O governo central financia um coordenador local em cada governo subnacional para apoiar a implementação do programa e suplementar a capacidade técnica das secretarias locais de educação. Essa estrutura operacional é responsável por apoiar os professores e as escolas na consecução dos objetivos do programa, implementando a estratégia de alfabetização em cada turma. A estrutura também promove a responsabilização de todos os agentes educacionais que integram o processo.

6 Lautharte Junior, Ildo Jose; de Oliveira, Victor Hugo; Loureiro, Andre. 2021. *Incentives for Mayors to Improve Learning: Evidence from state reforms in Ceará, Brazil* (English). Policy Research working paper; no. WPS 9509; Impact Evaluation series Washington, D.C.: World Bank Group.

7 Uma vez formada a base da estrutura de colaboração, a presença do chefe do executivo central será relevante em marcos políticos importantes, como a cerimônia de premiação para as escolas com os melhores desempenhos.

8 Com a evolução da política educacional no Ceará, o programa expandiu sua cobertura da alfabetização para todas as disciplinas do ensino fundamental. Nesse processo, passou a incluir duas novas áreas organizacionais: uma para os anos finais do Ensino Fundamental 1 (depois que os alunos já foram alfabetizados) e outra para o Ensino Fundamental 2. Nos dois casos, o foco está em Português e Matemática.



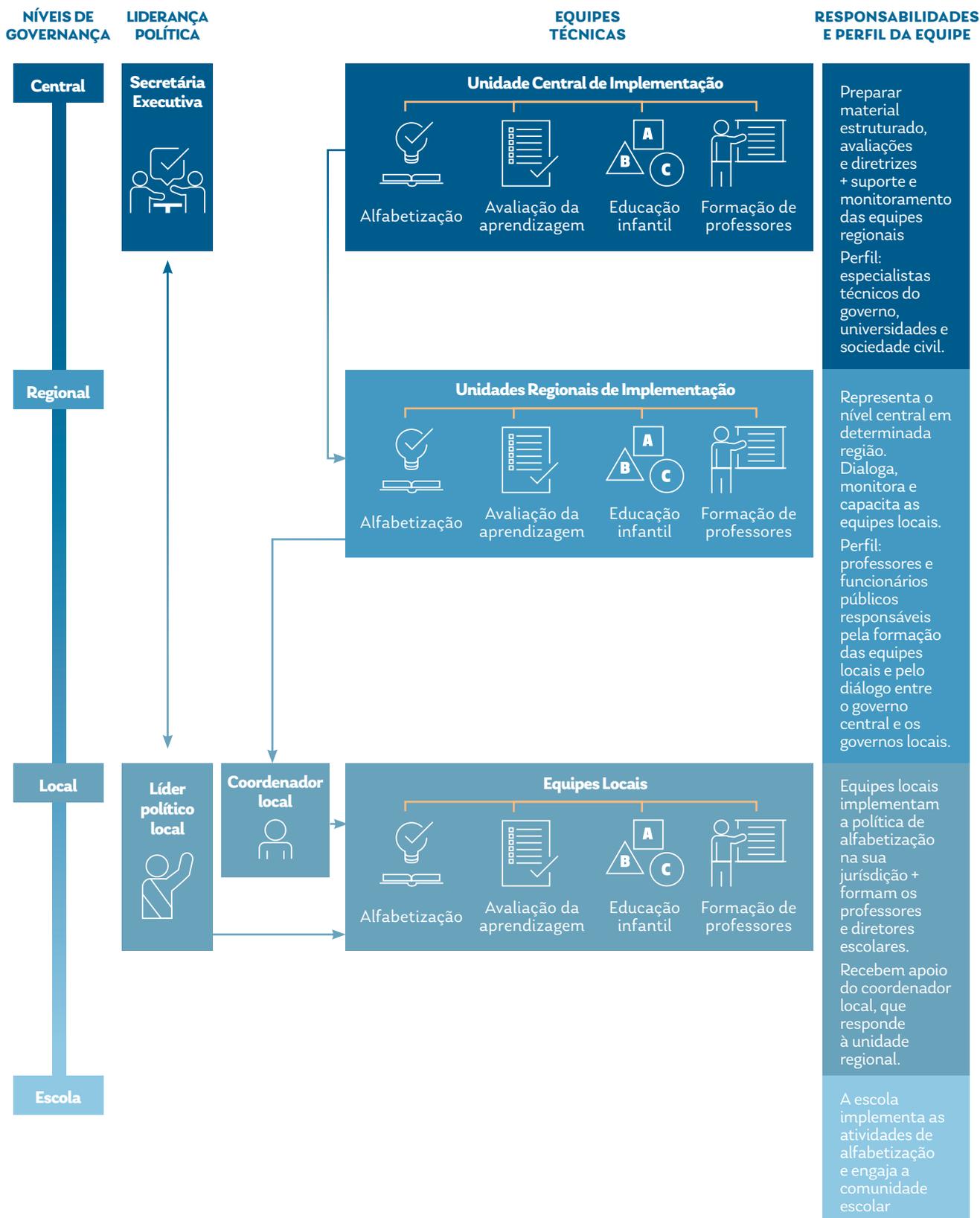


FIGURA 6 —
 Governança operacional e níveis de implementação

● 01 · 02 · 03 · 04 ————— 05 · 06



ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO

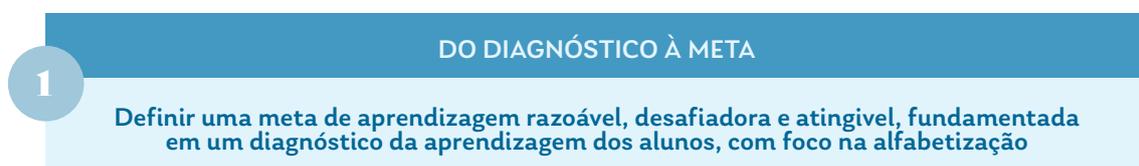
4 — ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO

Esta seção apresenta as principais etapas do planejamento e implementação de um modelo educacional para atingir a alfabetização universal na idade certa, inspirado no caso de sucesso do Ceará. O roteiro de implementação está alinhado com o calendário letivo e sua estrutura é dividida em quatro etapas: 1. Do diagnóstico à meta; 2. Estruturação e planejamento; 3. Implementação da política; e 4. Revisão e ajustes. O roteiro destaca a sinergia entre os três componentes da assistência técnica, bem como a importância da atualização constante do plano e da adequação das ações ao contexto de cada região e município e aos resultados dos protocolos de monitoramento do aprendizado.



FIGURA 7 —
Fases do Roteiro de Implementação

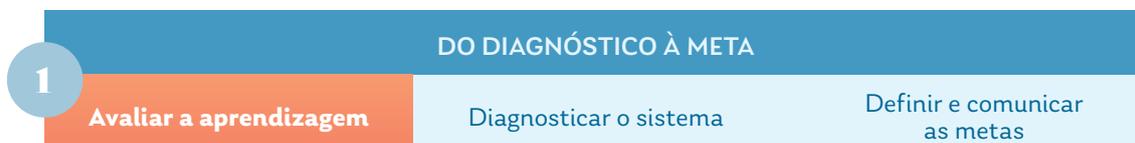
FASE 1



O primeiro passo para formar um sistema de AT é realizar, analisar e comunicar um diagnóstico de avaliação do sistema educacional dos municípios para identificar os níveis de alfabetização dos alunos e definir uma meta razoável, desafiadora e atingível.

Esta fase, composta por três etapas, é um elemento fundamental para a formação de um pacto robusto e compartilhado entre os governos central e municipais para promover a alfabetização com metas bem definidas. É impossível gerar o senso de urgência necessário para fomentar as atividades de AT sem evidências do nível de alfabetização e aprendizagem dos alunos. Boa comunicação com os níveis regional e local é fundamental.

1.1 — IMPLEMENTAÇÃO DE UMA AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM PARA ORIENTAR A INTERVENÇÃO



Reunir informações sobre os pontos fortes e fracos dos sistemas de ensino locais. A UCI deve definir uma avaliação dos níveis de alfabetização para entender o patamar e as desigualdades de aprendizagem nos sistemas de ensino locais, nas regiões e nas escolas.

O desenho da avaliação da aprendizagem dos alunos deve ser capaz de avaliar o nível de proficiência de cada aluno em matéria de alfabetização. O uso da **teoria de resposta ao item (TRI) possibilita uma comparação dos resultados ao longo do tempo**, das redes de ensino dos municípios e das escolas para subsidiar a definição das metas de alfabetização das atividades de AT e o pacto compartilhado.

Algumas das principais questões que a avaliação deve responder incluem:

- Qual é o nível atual de alfabetização de cada aluno, inclusive no final do 2º ano?
- Quais sistemas / escolas locais apresentam os níveis de aprendizagem mais altos e mais baixos?
- Quais sistemas / escolas locais apresentam as taxas mais altas e mais baixas de desigualdade na aprendizagem entre seus alunos?

A organização da avaliação e sua aplicação por entidades externas gera maior confiabilidade nos resultados da avaliação, além de mitigar os riscos de vazamento das provas ou manipulação dos resultados.

1.2 — PRODUZIR UM AMPLO DIAGNÓSTICO DO SISTEMA EDUCACIONAL BASEADO EM EVIDÊNCIAS



Garantir a participação de equipes técnicas e realização de um amplo diagnóstico dos sistemas locais e na organização e tabulação das informações coletadas. Na elaboração do diagnóstico, devem participar representantes das equipes técnicas por ensino, formação de professores, avaliação e diálogo com as redes municipais, além da equipe responsável pela gestão de informações e coleta de dados em nível central.

A UCI deverá elaborar uma primeira versão do diagnóstico, definindo as principais ques-

tões a serem respondidas, considerando as diferentes frentes de atuação da AT e os instrumentos que serão utilizados. A tabela a seguir apresenta algumas sugestões de questões-chave e instrumentos para o diagnóstico, enfocando três áreas: alfabetização, apoio pedagógico e práticas de governança. Aconselha-se testar o instrumento em uma pequena amostra para que as questões possam ser calibradas e refinadas.

QUADRO 4: PRINCIPAIS QUESTÕES E INSTRUMENTOS PARA O DIAGNÓSTICO BASEADO EM EVIDÊNCIAS

1. Alfabetização

- Perguntas-Chave**
- Qual é o percentual de professores com formação adequada?
 - Qual é a principal área de formação dos professores?
 - A formação inicial dos professores inclui gestão de sala de aula?
 - A formação inicial está em consonância com o desenvolvimento dos conhecimentos propostos no currículo do Ensino Básico?
 - A formação inicial inclui metodologias de ensino-aprendizagem voltadas para alfabetização na idade certa?
 - Quais ações relativas à alfabetização encontram-se em andamento nas redes e escolas locais?
 - Quais são as melhores práticas em matéria de alfabetização?
 - Os resultados das melhores práticas estão sendo monitorados em nível local?
- Instrumentos**
- Identificar e organizar os dados administrativos sobre este tema
 - Fazer um levantamento das escolas e redes locais para mapear as ações em andamento
 - Realizar uma análise qualitativa dos currículos de ensino universitário



2. Fortalecimento da governança das secretarias municipais de educação e incentivos para promover o intercâmbio de boas práticas pedagógicas

- Perguntas-Chave**
- Quais redes / escolas têm uma política específica de alfabetização na idade certa?
 - Quais redes / escolas possuem pessoal e estrutura de formação voltada para a alfabetização na idade certa?
 - Quais redes / escolas oferecem materiais de apoio educacional para professores e alunos com foco na alfabetização na idade certa?
 - Quais redes têm capacidade financeira para estruturar uma equipe de formação e monitoramento do programa?
 - Qual é a disponibilidade de bibliotecas com livros didáticos e espaços para a formação de professores nas escolas?
 - Quais são as características organizacionais de cada rede (total de escolas, total de alunos por escola no 1o e 2o anos)?
 - Qual é a estrutura organizacional das escolas da rede? Todas as escolas contam com um funcionário, além do diretor da escola, responsável por gerir os aspectos pedagógicos da escola (por exemplo, um coordenador pedagógico)?
 - Quais são os processos de formação de professores e gestores escolares nas redes e escolas?
 - Quais são as melhores práticas focadas nos aspectos técnicos e quais são os principais entraves nos processos seletivos atuais?

- Instrumentos**
- Aplicação de questionários e entrevistas com redes e escolas locais para mapear as ações em andamento
 - Buscar as informações já disponíveis sobre as matrículas e infraestrutura nas escolas e redes

3. Promover o uso pedagógico dos resultados das avaliações dos alunos

- Perguntas-Chave**
- Existem políticas de avaliação da aprendizagem dos alunos nas redes? As avaliações são realizadas pelas próprias redes ou por terceiros?
 - São realizadas sondagens ou avaliações diagnósticas periódicas em nível local ao longo do ano?
 - Até que ponto os resultados pedagógicos das avaliações são utilizados no planejamento das ações pedagógicas?

- Instrumentos**
- Aplicação de questionários e entrevistas com redes e escolas locais para mapear as ações em andamento

Encontrando talentos. O processo de diagnóstico pode também identificar as redes, escolas e professores que possam apoiar a implementação da AT. Nessa fase inicial serão identificadas as

pessoas capazes de contribuir para a estruturação de ações de apoio à alfabetização como, por exemplo, profissionais que possam elaborar os materiais estruturados e implementar a formação.

1.3 – DEFINIR E COMUNICAR AS METAS



Uma vez concluído o diagnóstico, é preciso definir metas de aprendizagem claras. Com a avaliação dos níveis de alfabetização dos alunos, a UCI deve avançar na definição de metas desde do nível da escola até o nível municipal. Considerando-se o objetivo da alfabetização na idade certa, a meta principal deve ser a alfabetização de todos os alunos até os 8 anos de idade. O Estado do Ceará mostrou que é possível aumentar o percentual de alunos alfabetizados no segundo ano de 40% para cerca de 90%.

Para a definição das metas para cada escola, é preciso desenvolver um indicador de desempenho escolar. Esse indicador deve considerar não apenas o desempenho médio dos alunos, mas também a desigualdade na aprendizagem e da taxa de participação na avaliação externa. O quadro abaixo apresenta uma proposta de indicador.

QUADRO 5: ÍNDICE DE DESEMPENHO ESCOLAR

O indicador que monitora os resultados da alfabetização escolar, conhecido como “Índice de Desempenho Escolar”, é calculado com base em três fatores: o nível de proficiência dos alunos da escola segundo a avaliação de aprendizagem dos alunos, a taxa de participação dos alunos da escola nas avaliações de aprendizagem dos alunos e um fator de ajuste que considera o nível de desigualdade na aprendizagem dos alunos de uma mesma escola. Este indicador é convertido para uma escala de 0 a 10 para melhor informar a rede e a sociedade civil sobre o desempenho relativo de cada escola.

Índice de Desempenho Escolar = (proficiência média da escola) / (proficiência máxima na avaliação) x 10 x Taxa de participação x Fator de ajuste

A inclusão da taxa de participação incentiva as escolas a mobilizarem todos os seus alunos a participar da avaliação de aprendizagem, não apenas aqueles com bom desempenho. O fator de ajuste incentiva a escola a realizar ações direcionadas a todos os alunos, uma vez que as escolas com as maiores taxas de desigualdade na aprendizagem serão penalizadas.

A definição das metas de alfabetização ao longo de cada ano deve ser proposta com base no diagnóstico e nas complexidades da rede. Além disso, o nível central deve definir as expectativas

mínimas de aprendizagem dos alunos ao longo dos ciclos anuais do 1º e 2º anos. Essas orientações - que podem servir de base para a elaboração de materiais estruturados, o desenvolvimento de atividades de formação e a elaboração de avaliações e diagnósticos de aprendizagem dos alunos - podem ser amplamente compartilhadas e estudadas por todos os atores pedagógicos envolvidos.

A UCI trabalha ativamente para comunicar essas metas publicamente a todos os níveis e atores apresentá-las para cada nível local para que todos os interessados possam acessá-las. A divulgação das metas é importante para fins de orientação e incentivo dos gestores, professores e alunos. Além disso, é importante **garantir a participação dos líderes das equipes locais e regionais na análise dos resultados do diagnóstico, além de apresentar um resumo das informações a todas as escolas.**

FASE 2

2

ESTRUTURA E PLANEJAMENTO

Desenhar e planejar atividades e orientações com base nos resultados do diagnóstico, com a atuação do nível central em todas as áreas

Uma governança clara e estável entre os atores é fundamental para a implementação efetiva de um modelo educacional capaz de atingir a alfabetização universal na idade certa. As equipes nos níveis central, regional e local devem ter funções claramente definidas e a comunicação entre elas deve ser sistêmica.

Esta fase é composta por cinco etapas e define a estrutura técnica de todas as atividades de AT. Todas as áreas trabalham para elaborar um plano de ação detalhado e de alto nível em apoio aos níveis regional e local. Todas as equipes incluem especialistas técnicos do governo central e especialistas de universidades ou da sociedade civil.

2.1 — ELABORAR MATERIAIS ESTRUTURADOS USANDO OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE ALFABETIZAÇÃO

2

ESTRUTURA E PLANEJAMENTO

Elaborar materiais estruturados

Preparar formação de professores e gestores

Desenvolver incentivos

Elaborar estratégia de promoção à leitura

Definir apoio à EI

Elaborar materiais estruturados para apoiar a alfabetização, especialmente em municípios com poucos recursos. O material estruturado – elaborado com base nos conhecimentos teórico-práticos sobre alfabetização e nos resultados das avaliações de aprendizagem - **é composto por quatro documentos (orientações para formadores regionais e municipais, manual do professor, livro do aluno e caderno de atividades)**. Esses materiais equilibram o tempo dedicado às tarefas com o número e a complexidade das atividades e propõem uma rota pedagógica estruturada e clara que prioriza a aquisição das habilidades básicas de alfabetização.

O nível central também desenvolve um cronograma de atividades pedagógicas com orientações para cada semana. As atividades dos materiais estruturados são organizadas em uma rotina diária de 90 minutos, dividida em três momentos pedagógicos: tempo para desfrutar da leitura, tempo para ler e tempo para aquisição da fala e da escrita. Esse material orienta as ações que devem ser realizadas em cada sala de aula e escola. Também possibilita ações de formação e reuniões de acompanhamento entre as equipes gestoras para manter o foco no objetivo e discutir, efetivamente, as ações voltadas à aprendizagem.

Participação dos níveis local e escolar no uso de materiais estruturados:

As equipes dos níveis central e regional são responsáveis por promover a participação dos principais atores, visando mitigar os riscos de má interpretação e / ou resistência aos materiais estruturados.

A aquisição de materiais estruturados de empresas privadas é uma solução rápida e confiável no primeiro ano de implementação. Nesse caso, é fundamental que o nível central elabore a metodologia do material e defina as metas de aprendizagem que devem ser cumpridas até o final de cada ano.

Além disso, é importante que os governos e escolas municipais possam escolher entre pelo menos três conjuntos de materiais alinhados às diretrizes do nível central. A inclusão das escolas e governos municipais no processo decisório promove o uso eficaz dos materiais estruturados em sala de aula.

Depois que as equipes técnicas de todos os níveis estiverem fortalecidas e capacitadas, será possível designar uma unidade do nível central para elaborar os materiais estruturados. É importante a participação de atores de diversos níveis de governança na produção desses materiais.

2.2 — DESENVOLVER UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES E GESTÃO ESCOLAR



O nível central deve criar um programa de formação continuada para os professores e equipes de gestão escolar. Os principais aspectos do programa são:



<p>1) Modelo em cascata</p>	<p>Os formadores do governo central oferecem sessões regulares a um grupo técnico de instrutores regionais; os instrutores regionais, por sua vez, oferecem formação para os instrutores locais. Em locais com níveis de alfabetização extremamente baixos, os instrutores do nível regional também podem formar os professores diretamente. Cada formador passa a ser responsável pela formação de um grupo limitado de professores. A equipe local e os diretores escolares definem o número de professores designados a cada formador. Os programas de sucesso apontam a carga de trabalho ideal para a formação de formadores regionais e locais (64 horas distribuídas em 4 módulos bimestrais de 16 horas cada) e para a formação de professores (64 horas distribuídas em 8 reuniões mensais de 8 horas, de preferência subdivididas em dois dias por mês). As sessões regionais de formação devem ocorrer antes do início do ano letivo. Posteriormente, a formação em nível local acontecerá no início do primeiro período letivo. A formação de professores também deve ocorrer a partir do primeiro mês de aula.</p>
<p>2) Orientações para selecionar e formar os formadores (regionais e locais)</p>	<p>As equipes regionais devem oferecer assistência técnica durante a seleção dos formadores locais. Embora a esfera municipal seja autônoma na gestão do sistema de ensino, os recursos financeiros para a contratação dos formadores (regionais e locais) serão fornecidos pelo nível central.</p>
<p>3) Reuniões práticas e personalizadas</p>	<p>Para promover o uso de estratégias e práticas de aprendizagem ativa e de materiais estruturados em sala de aula. Essas ações também incluem observações de sala de aula e são baseadas nos materiais estruturados.</p>
<p>4) Programa de formação em gestão escolar</p>	<p>Para promover o uso dos protocolos de monitoramento. Para definir o calendário de atividades, a equipe de gestão escolar precisará trabalhar com a equipe local para definir os dias em que o treinamento será realizado em cada mês.</p>



2.3 — DESENVOLVER UM MECANISMO DE INCENTIVO ONDE AS ESCOLAS DE ALTO E BAIXO DESEMPENHO TRABALHEM JUNTAS



Desenvolver incentivos para uma boa gestão pedagógica, definida pelos resultados da avaliação da aprendizagem dos alunos, e garantir um ambiente de competição saudável. No final de cada ano, os professores com o melhor desempenho e suas respectivas escolas recebem recompensas financeiras e sociais. Além disso, os municípios com melhor desempenho são recompensados com mais financiamento do nível central e os de baixo desempenho recebem apoio técnico e financiamento adicional do nível central.

No início do ano letivo, os gestores, professores e diretores escolares do nível local devem estar cientes dos mecanismos de incentivo em vigor. Para isso, é fundamental que os mecanismos sejam fáceis de compreender e bem comunicados pela esfera central.

Incentivos para as escolas de melhor desempenho apoiarem as escolas de baixo desempenho. O nível central pode fornecer recompensas financeiras e de reconhecimento para que as escolas com melhor desempenho formem parcerias com as escolas de baixo desempenho, com prêmios para as duas escolas em reconhecimento da evolução nos resultados educacionais. A pontuação total de cada escola deve levar em consideração não apenas a aprendizagem, mas também a taxa de participação dos alunos na avaliação, como forma de estimular que todos os alunos façam a avaliação e evita que as escolas selecionem os melhores alunos para participarem. Parte da premiação financeira pode ser concedida quando a escola apresentar um plano de uso dos recursos. Já os recursos remanescentes podem ser desembolsados no final do próximo ano letivo, caso a escola consiga manter seus bons resultados educacionais e ajudar uma escola de baixo desempenho a melhorar seus resultados.⁹

2.4 — DESENVOLVER INICIATIVAS PARA PROMOVER UMA CULTURA DE LEITURA



Desenvolver iniciativas para promover uma cultura de leitura com base no pressuposto de que a alfabetização e a leitura são essenciais para reduzir a pobreza na aprendizagem. Aprender a ler representa a aquisição de uma nova linguagem para acessar conhecimentos e informações e desenvolver o pensamento crítico. Por isso, a prática da leitura é necessária para formar leitores e promover o hábito prazeroso de ler.

É importante que os alunos tenham acesso fácil e constante a materiais estimulantes e adequados à sua idade, em consonância com ações pedagógicas intencionais e mediadas pelo professor.

⁹ Para saber mais sobre o programa correspondente no Ceará, consulte: Bacalhau, Priscilla; Lautharte, Ildo; Goldemberg, Diana. 2020. Can Peer Mentoring Coupled with Incentives Affect School Turnaround? Evidence from Ceará State in Brazil (inglês). Washington, D.C.: Grupo Banco Mundial. <http://documents.worldbank.org/curated/en/996321595484841150/Can-Peer-Mentoring-Coupled-with-Incentives-Affect-School-Turnaround-Evidence-from-Ceara-State-in-Brazil>

Bibliotecas em sala de aula	Criar uma pequena biblioteca para os alunos e professores em todas as salas de aula da EI e do 1º e 2º ano do ensino fundamental. Pode-se formar a coleção literária pela compra de títulos de editoras e pela organização de um concurso para premiar e publicar novas obras literárias.
Concurso Literário	Possibilita ao nível central investir na produção local de livros que refletem valores, temas e culturas regionais. O nível central responsável pelo layout, ilustração e publicação dos livros. Os livros vencedores são impressos e distribuídos nos municípios. O caso do Ceará mostra que investir na literatura regional pode ser mais barato do que comprar livros de editoras.
Cultura de leitura	Existe uma relação entre os hábitos de leitura dos alunos e a cultura de leitura dos professores. O nível central promove atividades com os professores para desenvolver hábitos de leitura fora da escola. Algumas sugestões são criar uma revista para compartilharem experiências em sala de aula na forma de entrevistas, artigos ensaios sobre alfabetização e leitura, organização de oficinas de estímulo ao uso do acervo de literatura, composta por contação de histórias e a criação de clube de leitura.

2.5 – ORGANIZAR UM PLANO DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL



Oferecer apoio técnico e financeiro para ampliar e aprimorar a oferta de EI. A educação infantil é a base do sucesso de todas as estratégias de alfabetização, pois estimula as crianças e promove seu desenvolvimento nutricional e socioemocional. A forma como o nível central pode apoiar os governos locais nesta questão vai desde o apoio financeiro para a construção de infraestrutura de EI e aquisição de materiais e equipamentos necessários até o apoio técnico no fornecimento de orientações pedagógicas e formação de professores com foco na EI.

FASE 3

PRIMEIROS PASSOS	
3	Implementar as atividades do programa estabelecer um ambiente de monitoramento sólido e dinâmico entre os níveis central, regional e local.

Uma vez implantada a estrutura de planejamento e gestão, é hora de implementar as atividades do programa.

Esta seção descreve a fase de cinco etapas que começa com a distribuição dos materiais estruturados e a formação de equipes regionais e locais para realizar a formação dos professores e gestores escolares, seguidas por uma avaliação das turmas e implementação de ferramentas de monitoramento, e concluindo com a promoção da inovação em nível local.

3.1 — DISTRIBUIR MATERIAIS ESTRUTURADOS

PRIMEIROS PASSOS					
3	Distribuir materiais	Formar equipes	Avaliar aprendizagem	Monitorar	Fomentar a inovação

Coordenar a logística para garantir a chegada dos materiais estruturados antes do início do ano letivo. A distribuição dos materiais envolve não apenas questões de logística, mas também uma rodada importante de engajamento das equipes e escolas municipais. Os materiais são a manifestação física do novo modelo. Além disso, são a primeira contribuição dos governos central e regional para o nível local, sinalizando o fortalecimento das ações de colaboração.

A equipe regional é responsável pela distribuição. É uma oportunidade para a equipe se entrosar com as equipes locais e os funcionários das escolas e discutir a AT, sua governança, as metas definidas na primeira etapa do processo e sua relação com o material distribuído.

3.2 — FORMAR EQUIPES REGIONAIS E LOCAIS PARA REALIZAR A FORMAÇÃO DE PROFESSORES E GESTORES ESCOLARES

PRIMEIROS PASSOS					
3	Distribuir materiais	Formar equipes	Avaliar aprendizagem	Monitorar	Fomentar a inovação

Promover um programa de desenvolvimento profissional no local de trabalho para professores e diretores das escolas ao longo do ano, com base na metodologia e nas diretrizes planejadas.

Seminários de formação

A comunicação entre as diversas esferas administrativas deve ser ágil e clara para garantir a eficácia da implementação da rotina de formação local e escolar. Portanto, é fundamental que todos os atores estejam cientes dos objetivos a serem alcançados e de suas responsabilidades individuais nesse processo. Uma maneira de garantir o alinhamento é realizar seminários periódicos de formação. A Tabela 3 traz uma sugestão de como organizar as reuniões e algumas orientações para discussão que podem servir de base para a elaboração do plano anual de formação e monitoramento.

Aumentando a Autonomia Local e Escolar

Espera-se uma autonomia cada vez maior das equipes locais na definição das pautas das reuniões. De modo geral, as primeiras reuniões começam com as orientações propostas pela equipe central, responsáveis pela criação das equipes regionais. As orientações iniciais tendem a se concentrar em aspectos práticos de sala de aula, como a aplicação e uso de instrumentos de avaliação, o uso de materiais estruturados e as estratégias de promoção da cultura de leitura. À medida que as redes locais vão adquirindo mais experiência e autonomia, há uma demanda por ações de formação voltadas para os aspectos teóricos que subsidiam os fundamentos da metodologia proposta. A autonomia e a inovação em nível local, com foco na evolução dos indicadores de aprendizagem, são altamente desejáveis e incentivadas.

Materiais estruturados para as equipes de formação de gestores e professores

O nível central deve manter uma produção estável de conteúdo e um grande repositório de recursos relacionados à formação de professores e gestores. O nível central propõe às equipes locais e escolas uma série de orientações para a semana pedagógica preparatória, que acontece no início do ano letivo, e material que ressalta aspectos fundamentais da gestão escolar para os diretores escolares e equipes locais. Materiais de apoio com estratégias de alfabetização e instrumentos de avaliação também são distribuídos ao nível local e às escolas. Uma equipe central bem organizada é fundamental para disseminar por todo o sistema uma cultura melhoria constante em prol do alcance das metas de aprendizagem.



	Central com os níveis Regionais	Regional com os níveis Locais	Local com os níveis Escolares
Periodicidade Recomendada	Reuniões mensais devem ser realizadas com todas as equipes regionais. As reuniões ou discussões entre a equipe central e as equipes regionais devem ocorrer diariamente.	As equipes regionais devem visitar cada rede local pelo menos uma vez por mês para monitorar as ações em andamento e seus resultados.	A frequência das reuniões entre as equipes locais e suas respectivas escolas depende do tamanho de cada rede local, mas devem ocorrer pelo menos uma vez a cada dois meses .
Agenda recomendada para a reunião	<p>Monitoramento das reuniões entre as equipes regionais e locais</p> <p>Discussão das ações planejadas com base nas visitas das equipes regionais</p> <p>Discussão das ações em andamento pelas equipes locais que precisam de mais apoio</p>	<p>Monitoramento das reuniões entre a equipe local e cada uma das escolas</p> <p>Discussão das ações planejadas com base nas visitas das equipes locais a cada escola</p> <p>Planejamento das ações de formação em nível local</p> <p>Discussão de ações específicas a serem realizadas nas escolas que precisam de mais apoio</p>	<p>Monitoramento dos indicadores de frequência escolar e desempenho dos alunos nas avaliações somativas e formativas realizadas pelas escolas</p> <p>Planejamento de ações de apoio para os alunos com as maiores dificuldades</p> <p>Discussão das orientações formativas seguidas pelas escolas em sua formação, e das observações do(s) coordenador(es) pedagógico(s) sobre as aulas</p> <p>Monitoramento do cumprimento da carga horária em cada escola</p> <p>Monitoramento do uso de materiais estruturados e estratégias de promoção à leitura</p>

TABELA 2 —
Periodicidade e agenda recomendada para as reuniões de formação



3.3 — REALIZAR UMA AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA DA APRENDIZAGEM



Uma vez implementados os materiais, a estrutura e a formação, a UCI deve realizar a avaliação em sala de aula. A avaliação padronizada do aprendizado é importante para acompanhar a evolução ao longo dos anos, mas não é a ferramenta mais adequada para apoiar os professores, não só pela natureza da prova mas também por ela ser realizada no final do ano letivo. Nesse sentido, o ideal é uma avaliação pedagógica que ajude os professores a entenderem o nível de aprendizagem de seus alunos ainda no início do ano letivo. Ela serve como linha de base e pode ser reaplicada ao longo do ano letivo para acompanhar a evolução e orientar as ações pedagógicas. Dessa forma, os professores podem acompanhar a progressão de seus alunos e ajudá-los com foco nos pontos fortes e fracos de cada um.

A avaliação da aprendizagem envolve todos os atores educacionais, desde a administração central até a escola. O nível central disponibiliza a avaliação diagnóstica no início do ano letivo (fase de diagnóstico). A equipe regional presta apoio técnico ao nível local ao longo do processo de implementação. Ela é responsável por organizar a discussão com as equipes locais e adequar o material estruturado de acordo com os resultados. As equipes locais são responsáveis por organizar a implementação e consolidar os resultados. Por último, as escolas são responsáveis por garantir o envolvimento e a participação dos alunos.



3.4 — IMPLEMENTAR AS FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO



O monitoramento da política de alfabetização deve ser diário e orientado por protocolos e indicadores definidos pelo nível central. Algumas das ferramentas que apoiam o sistema de monitoramento da AT e os indicadores definidos pelo nível central são descritos a seguir.

Indicadores de monitoramento SMART definidos pelo nível central	Para atingir a meta do programa descrita na seção 1.3, o nível central define um conjunto de indicadores de monitoramento para cada área de governança da AT. Os indicadores de monitoramento da AT devem seguir a metodologia SMART (sigla composta pelas palavras em inglês Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, relevantes e Contextualizados), que deve servir como guia para o desenvolvimento de novos indicadores ou a adaptação dos indicadores de AT em cada região.
--	--

Protocolos de monitoramento claros

O nível central fornece protocolos de monitoramento claros e completos aos níveis regional e local. Esses protocolos orientam as equipes a 1) elaborar um diagnóstico do contexto educacional local; 2) com base no diagnóstico, elaborar o plano de trabalho local; e 3) manter um registro regular dos indicadores do programa. Os protocolos são orientados pelos indicadores estabelecidos para o programa. Atrélado a cada indicador existe um instrumento disponível para uso pelas equipes regionais e locais.

Ferramentas de monitoramento

O nível central deve elaborar rubricas de avaliação para o monitoramento de cada um dos indicadores definidos. As escolas também podem ter instrumentos específicos para monitorar todos os níveis de alfabetização e a rotina de leitura, além de monitorar a presença dos professores e uso das cartilhas. Os instrumentos são registrados ao final de cada bimestre. Recomenda-se que o nível central forneça uma plataforma digital para que as equipes regionais, locais e escolares possam inserir regularmente os resultados do monitoramento em uma estrutura organizada.

Comunicação forte

De acordo com as instruções do protocolo de monitoramento, as equipes de todos os níveis devem manter uma lista atualizada dos contatos de seus pares no nível inferior. Os líderes regionais podem manter uma lista de contatos e um grupo de mensagens com os secretários locais de educação. As equipes técnicas regionais mantêm contato com as equipes técnicas locais. As equipes locais mantêm contato com os diretores das escolas. Essa comunicação ocorre diariamente, com foco no acompanhamento de ações específicas, compartilhamento de materiais e apoio na elaboração de planos de trabalho e na execução de ações específicas.



3.5 — PROMOVER A INOVAÇÃO A NÍVEL LOCAL



As equipes centrais e regionais devem cultivar um ambiente de colaboração que promova ações inovadoras e o compartilhamento das melhores práticas locais em cada região. **Os municípios que mais se destacam têm a característica comum de irem além dos instrumentos propostos pelo nível central.** Algumas das inovações adotadas com mais frequência pelas equipes de gestão locais são destacadas a seguir.

Ampliação e melhoria do processo de avaliação

O nível central executa anualmente uma avaliação de aprendizagem externa e padronizada, realizada no final do ano letivo, e uma avaliação diagnóstica inicial, no início do ano letivo. Os níveis locais podem aprofundar essa dinâmica, criando seus próprios sistemas de avaliação com avaliações formativas periódicas e realizadas ao longo do ano letivo, e podem ampliar as avaliações para que incluam também anos escolares e componentes curriculares não cobertos pelo nível central.

Participação das famílias

As lideranças locais destacam o envolvimento das famílias no processo de aprendizagem dos alunos como um aspecto fundamental para a eficácia da política. Cabe às equipes locais promover um ambiente acolhedor e comunicativo, com encontros periódicos e conversas individuais, para explicar os desafios e potenciais dos alunos. Pais engajados tendem a exigir bons resultados não apenas dos alunos, mas também das equipes de gestão escolar.

Aulas extras para quem mais precisa

Tendo em conta que os indicadores de aprendizagem propostos pelo nível central consideram os resultados médios e o nível de desigualdade educacional nas escolas e níveis locais, os níveis locais podem realizar atividades de reforço para os alunos mais necessitados. Esses alunos devem ser selecionados com base nos resultados do diagnóstico e das avaliações formativas. De modo geral, as aulas extras devem ocorrer após o horário escolar, com aulas de reforço e atividades específicas para que cada um dos alunos possa superar suas lacunas de aprendizagem. Essas ações são realizadas com recursos do governo local.

FASE 4: VERIFICAR E AJUSTAR

VERIFICAR E AJUSTAR

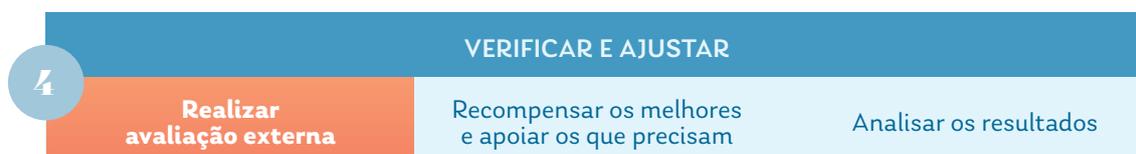
4

Avaliar o nível de alfabetização dos alunos ao final do ano letivo, premiar os que tiveram o melhor desempenho e planejar o próximo ciclo pedagógico, oferecendo apoio extra para quem ficou para trás.

A implantação de um sistema sólido e confiável de M&A - capaz de medir continuamente os principais resultados educacionais, incluindo a aprendizagem dos alunos - é um elemento importante da AT para a avaliação do desempenho dos alunos. Os resultados compõem um diagnóstico dos níveis de alfabetização e fundamentam a definição das metas de aprendizagem, que são então passadas aos professores e escolas através de atividades de formação e monitoramento.

Esta subseção descreve a fase 4, que é formada por três etapas, iniciando-se com a implementação de uma avaliação final de alfabetização, segue com a premiação das melhores escolas e conclui com a análise dos resultados de alfabetização que serão usados para planejar o próximo ano letivo, fechando o ciclo.

4.1 — REALIZAR A AVALIAÇÃO EXTERNA PADRONIZADA DE ALFABETIZAÇÃO



Ao final de cada ano letivo, deve ser realizada uma avaliação de aprendizagem dos alunos para diagnosticar os níveis de alfabetização em todas as redes. A avaliação serve de base para definir os indicadores de aprendizagem de cada escola e orientar o trabalho das equipes de gestão para o próximo ano letivo. Seus resultados também devem servir para recompensar as escolas com melhor desempenho e canalizar apoio adicional para as escolas com pior desempenho.

A avaliação externa padronizada fecha o ciclo que começou com a avaliação inicial de alfabetização, seguida por avaliações em sala de aula no início e no meio do ano letivo. Ela serve para avaliar a evolução dos alunos, escolas e redes em relação às metas estabelecidas e definir as metas do ano seguinte. É também a principal ferramenta usada pelo governo central para avaliar os resultados da implementação das políticas. A Figura X ilustra as avaliações ao longo do ano letivo.

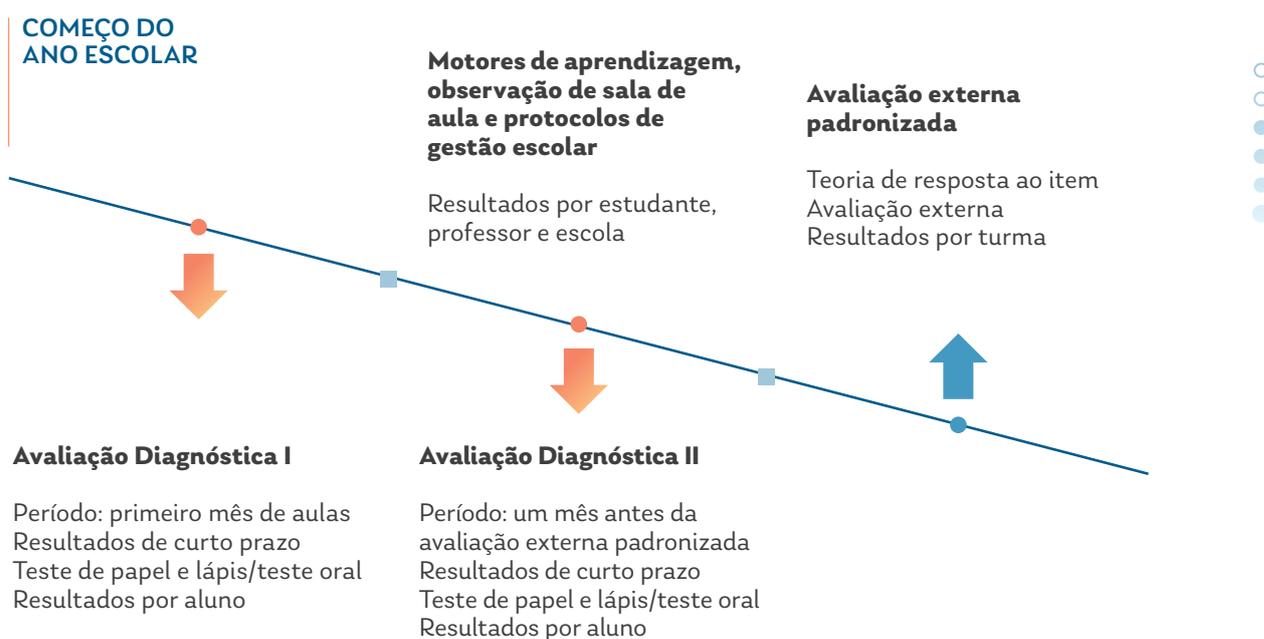


FIGURA 8 —
Avaliações ao longo do ano letivo

4.2 — RECOMPENSAR OS MELHORES DESEMPENHOS E APOIAR OS QUE FICARAM PARA TRÁS



Com os resultados da avaliação da aprendizagem dos alunos, é hora de premiar as escolas que tiveram bom desempenho e definir políticas de apoio para as escolas que ainda têm dificuldades.

Evento de premiação

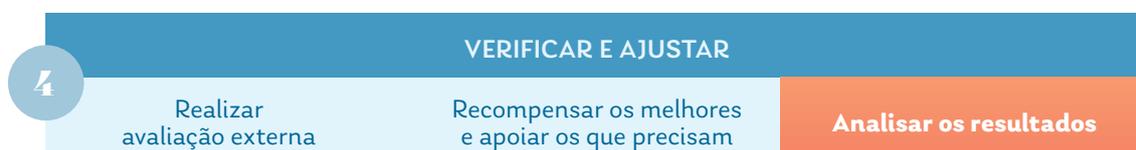
Um evento anual para premiar os melhores desempenhos, com a presença de professores, gestores escolares e líderes locais, regionais e centrais, ajuda a reconhecer, social e financeiramente, todos as partes responsáveis pelo bom desempenho no ensino. O nível central deve ser responsável pela organização do evento e garantir os recursos necessários para a premiação.

Mapa de desempenho

A análise dos resultados da avaliação da aprendizagem dos alunos e o planejamento do próximo ano letivo são um pilar fundamental da política, conforme descrito no próximo passo. Junto com os resultados da avaliação, o nível central publica um mapa com os resultados dos indicadores de aprendizagem de cada nível local. O mapa deixa claro para a sociedade civil quais governos locais vêm priorizando e alcançando bons resultados em educação. A transparência e comunicação desses resultados têm o efeito de gerar um ambiente de competição e saudável entre as escolas e municípios em busca de melhores resultados educacionais.



4.3 — ANALISAR OS RESULTADOS DE ALFABETIZAÇÃO



A análise dos resultados de alfabetização subsidia o planejamento do próximo ano escolar. Os resultados da avaliação externa padronizada devem ser comparados às metas definidas no passo 1.3. e os resultados esperados das escolas e dos alunos devem ser comparados aos resultados alcançados.

A escola deve usar os resultados individuais dos alunos. Com o apoio do nível regional, a UCI deve elaborar relatórios dos resultados alcançados por seus alunos e comunicá-los às esco-

las. Os resultados da avaliação da alfabetização de cada aluno devem ser o principal tema de discussão e trabalho nas reuniões de planejamento no início do ano letivo seguinte. Os alunos que não atingirem a proficiência mínima em relação ao nível esperado de alfabetização devem ser acompanhados e receber apoio suplementar no ciclo escolar seguinte.

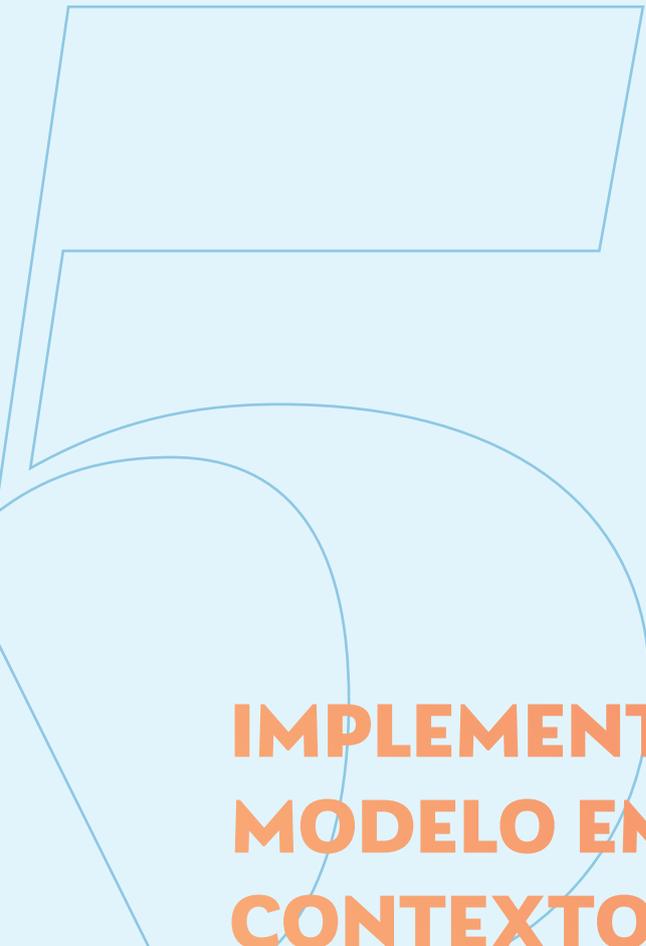
Os resultados também devem ser analisados por escola. A UCI deve produzir relatórios sobre cada escola e compartilhá-los com os níveis regional e local para que estes possam avaliar a evolução da escola na implementação da política e na aprendizagem dos alunos. As escolas que não alcançarem suas metas também devem ser monitoradas e definidas como escolas prioritárias no próximo ano letivo.

Por fim, a UCI deve medir e analisar os resultados atingidos por cada nível local e regional. As redes regionais e locais com resultados inferiores podem receber atenção especial no ano seguinte para ajudar a identificar as razões de suas dificuldades e o apoio necessário para superá-las.

Os resultados da avaliação somativa servem como uma avaliação inicial para o ano seguinte, fechando, assim, o ciclo de planejar-fazer-verificar-ajustar. O trabalho não termina com o fim do primeiro ano de implantação e deve sofrer ajustes contínuos para que a gestão da educação e o aprendizado dos alunos sigam em constante evolução. Os resultados analisados nesta etapa são equivalentes aos do passo 1.1 e são a base das novas metas a serem definidas como as metas anteriores no passo 1.3.



● 01 · 02 · 03 · 04 · 05 ————— 06



IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO EM DIFERENTES CONTEXTOS

5 — IMPLEMENTAÇÃO

DO MODELO

EM DIFERENTES CONTEXTOS

A estrutura apresentada no Capítulo 3 e a capacidade prevista no Capítulo 4 são referências para a implementação da AT. No entanto, não existem estruturas e capacidades fixas e absolutas que sejam necessárias para o sucesso da AT. Cada região tem sua própria realidade e condições pré-existentes. Esta seção propõe possíveis caminhos a seguir em contextos em que os fatores necessários não estejam presentes antes da implementação da trajetória apresentada neste guia.

5.1. O QUE FAZER SE NÃO HOUVER UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS OU SE ELE AINDA NÃO ESTIVER CONSOLIDADO?

Nesse caso, recomenda-se que o governo contrate uma instituição especializada para organizar e aplicar, no mínimo, uma avaliação de alfabetização para todos os alunos do 2º ano, incluindo o diagnóstico (passo 1.1) e a avaliação externa padronizada (passo 4.1). Isso proporciona as condições mínimas para iniciar um ciclo anual de AT. Esta experiência irá desenvolver a capacidade técnica do nível central e consolidar o sistema de avaliação da aprendizagem dos alunos junto aos níveis locais e às principais partes interessadas. Assim que isso acontecer, o nível central poderá ampliar gradualmente a avaliação para todos os anos escolares, incluindo também outras disciplinas. É importante que o sistema de avaliação tenha alinhamento com as avaliações nacionais.

Conforme mencionado no roteiro de implementação, recomenda-se o uso da TRI na concepção da avaliação. Caso haja restrições orçamentárias, é possível começar com o processo de avaliação mais direto descrito no passo 1.1. O sistema de ensino de Sobral (no Ceará) organizou o diagnóstico com uma prova simples de fluência em leitura aplicada aos alunos do 2º ano.¹⁰ Essa atividade requer esforços e recursos consideráveis e o nível central deve participar do orçamento para viabilizar a continuidade da avaliação de aprendizagem todos os anos. A importância desse investimento será comprovada pela evolução do nível de alfabetização.¹¹

10 Cruz, Louisee; Loureiro, André, 2020. Alcançando um Nível de Educação de Excelência em Condições Socioeconômicas Adversas: O Caso de Sobral. Banco Mundial, Washington, DC. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/778741594193637332/pdf/Achieving-World-Class-Education-in-Adverse-Socioeconomic-Conditions-The-Case-of-Sobral-in-Brazil.pdf>

11 Veja os guias do Banco Mundial para a implantação e gestão de sistemas de avaliação da aprendizagem: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32461>

5.2. E SE O SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO AINDA NÃO TIVER SIDO IMPLANTADO?

O roteiro de implementação da AT gera as condições necessárias para a criação ou revisão de um sistema de M&A. O passo 1.2 apresenta as principais perguntas e instrumentos do diagnóstico baseado em evidências. Essas perguntas são um excelente guia para dar início à elaboração de um sistema de M&A no nível central. A governança operacional da AT do nível central conta com uma equipe técnica (área de avaliação de alunos) responsável por elaborar protocolos de monitoramento e impulsionar os indicadores e o uso de dados em nível local. O canal de comunicação entre os níveis local, regional e central possibilitará o acesso a informações atualizadas. No primeiro ano do ciclo de AT, o monitoramento dos dados pode ser feito em planilhas eletrônicas ou mesmo em papel, consolidando os dados a nível regional. No entanto, o nível central deve oferecer uma plataforma digital para aumentar a robustez do sistema de M&A, melhorando também a eficiência da AT. É importante que o sistema de monitoramento e avaliação seja alinhado com as iniciativas do Censo Escolar e de outras iniciativas de monitoramento nacional.

5.3. E SE O CURRÍCULO NÃO ESTIVER ATUALIZADO OU BEM DEFINIDO?

Nesse caso, a recomendação é definir metas claras de aprendizagem com foco na alfabetização e nas habilidades de leitura. As metas de aprendizagem são definidas a cada bimestre para apoiar os sistemas de avaliação formativa ao longo dos anos letivos. As metas de aprendizagem definidas pelo nível central devem ser aplicadas a todos os níveis e escolas locais para evitar assimetrias e desigualdades de aprendizado. Às vezes, a revisão curricular pode demorar muito e atrasar a implementação da AT. Uma excelente maneira de evitar esse problema é iniciar uma discussão sobre quais habilidades esperar de todos os alunos ao final do 2º ano do ensino fundamental (8 anos de idade). Depois de alguns ciclos anuais de AT, o nível central pode fazer uma revisão mais ampla do currículo, aproveitando os conhecimentos e dados acumulados como subsídios ao processo. No caso do Brasil, considere a oportunidade de fazer essa atualização dentro da discussão da implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

5.4. E SE HOUVER LIMITAÇÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE IMPRESSÃO E DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS DIDÁTICOS?

Durante o passo 2.1., se o governo central não tiver capacidade de imprimir e distribuir os materiais estruturados, a UCI deverá entrar em contato com organizações locais de impressão e distribuição para identificar sua capacidade. Se não houver uma cadeia de suprimento estruturada em nível local para a impressão e distribuição dos materiais de aprendizagem, a execução do passo 3.1 pode, nesse caso, exigir uma contratação internacional; caso a capacidade exista e possa ser expandida, o governo central poderá subsidiar.

A existência de um programa nacional de materiais estruturados para as escolas deve promover o setor e reforçar a capacidade. Com o processo anual de elaboração, impressão e distribuição



dos materiais, espera-se fortalecer o setor de impressão e distribuição a nível local. Os subsídios ou a importação de materiais poderá ser reduzida e, eventualmente, encerrada à medida que a capacidade local aumentar e for capaz atender à demanda de todo o programa.

5.5. E SE HOUVER DIVERSOS IDIOMAS NA REGIÃO?

Se houver uma política bem definida sobre o idioma de instrução, é possível incluir este aspecto no roteiro de implementação da AT. Uma possibilidade é criar mais uma equipe técnica dedicada à governança operacional para coordenar as questões de diversidade linguística com as outras equipes de AT. No entanto, no caso de a questão dos idiomas de instrução ainda não esteja bem definida, a recomendação é iniciar a implementação da AT com os idiomas oficiais e dar apoio adicional em nível local para gradualmente incluir as outras línguas. O nível central pode incluir indicadores nos protocolos de monitoramento relacionados à diversidade de idiomas e à capacidade institucional em nível local. Para ter sucesso, é importante que a implementação da AT crie a estrutura operacional em nível local e aumente a capacidade de implementação de programas baseados em evidências de formação de professores e a elaboração de materiais de aprendizagem em outros idiomas.

5.6. E SE A DESCENTRALIZAÇÃO FOR LIMITADA OU SE HOUVER POUCA AUTONOMIA FINANCEIRA A NÍVEL LOCAL?

Nos casos em que o orçamento para a educação é altamente centralizado, seria importante haver transferência de recursos para as unidades locais para implementar a AT. O nível central pode providenciar para os níveis locais o sistema de avaliação da aprendizagem dos alunos, a aquisição de materiais estruturados e de leitura, recursos para a realização de seminários de formação e a estruturação de equipes regionais e locais.

Para uma maior efetividade da política educacional, é importante haver algum nível de descentralização administrativa. O nível central pode focar sua responsabilidade para definir as diretrizes e coordenar as ações do programa. Cada nível local e escolar, por sua vez, poderia ter idealmente mais autonomia para realizar suas próprias ações e inovações, considerando seu contexto local e as metas de aprendizagem definidas no nível central. Algum nível de discricionariedade dos níveis locais para implementar o programa e buscar atingir as metas estabelecidas é fundamental para o sucesso da política. No Brasil, existe um programa nacional de transferência direta de recursos do Governo Federal (nível central) para as escolas de todo o país. A partir das diretrizes definidas pelo Ministério da Educação, as escolas têm autonomia para utilizar esses recursos para solucionar problemas cotidianos e implementar ações complementares direcionadas à melhoria da aprendizagem e das habilidades de leitura dos alunos.



● 01 • 02 • 03 • 04 • 05 • 06 —————

An abstract graphic consisting of several overlapping, curved blue lines that form a large, open shape, resembling a stylized letter 'C' or a partial circle, located in the lower-left quadrant of the page.

**ASPECTOS
FUNDAMENTAIS
DA CONTINUIDADE
DA POLÍTICA**

6 — ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA CONTINUIDADE DA POLÍTICA

Uma característica do sucesso do modelo educacional do estado do Ceará é o fato de o programa ter sido mantido e aprimorado continuamente por sucessivos governos. Algumas das ações contempladas na trajetória de implementação foram catalisadoras e ajudaram a garantir essa continuidade. Nesta seção, destacamos alguns dos aspectos considerados fundamentais para a continuidade das políticas.

Conquistar o apoio da sociedade em torno de uma meta de aprendizagem

É preciso que haja uma meta concreta de aprendizagem que possa ser comunicada e com a qual as pessoas possam se envolver. Se a sociedade estiver ciente da política e apoiá-la, os políticos certamente irão comunicar os resultados e atribuí-los ao seu governo, o que, por sua vez, aumentará o apoio público. Isso cria um ciclo virtuoso entre a política e a sociedade, aumentando a probabilidade de que os políticos atentem para a educação, pois trará ganhos políticos; ao mesmo tempo, a sociedade civil continuará cobrando esta atenção dos políticos e os responsabilizará pelos resultados.

Fortalecer as equipes técnicas

A capacitação e a promoção do comprometimento entre as equipes técnicas nos níveis central, regional e local são fatores fundamentais à continuidade das políticas. Quando o conhecimento é disseminado por toda a cadeia de implementação, mais pessoas conhecem o funcionamento do programa, reduzindo os impactos da rotatividade de pessoal nas equipes. O fortalecimento das equipes locais também contribui para adequar a política aos contextos locais, promovendo um impacto ainda maior. Equipes técnicas capacitadas e bem treinadas são menos suscetíveis a possíveis mudanças políticas no programa

Aumentar a autonomia escolar

Incentivar os governos locais a selecionar os diretores escolares com base em mérito é fundamental para os sistemas de ensino compostos por escolas com alto nível de autonomia. O fortalecimento da gestão escolar permite que os governos fortaleçam a autonomia escolar, com efeitos positivos nas escolas e na secretaria de educação. As escolas se sentem mais empoderadas e têm mais possibilidades de desenvolver intervenções pedagógicas com base nas necessidades de seus alunos. O governo tem mais tempo para se concentrar nos aspectos pedagógicos da política educacional, ao invés de tarefas administrativas. Os diretores que se sentem mais responsáveis pela aprendizagem dos alunos também são menos suscetíveis a mudanças expressivas nas políticas.

Fortes incentivos

Um mecanismo de incentivo bem elaborado para os governos locais e a premiação das melhores escolas proporcionam incentivos de curto e longo prazo. Os incentivos são fundamentais para garantir o pleno engajamento dos diretores e governos locais com a assistência técnica, além de incentivá-los a manter um bom nível de desempenho ao longo do tempo.

Promover um ambiente de competição saudável

O modelo de ensino do Ceará teve grande êxito ao impor um ambiente de competição saudável entre os municípios e entre as escolas. Quando o objetivo é melhorar o aprendizado dos alunos, a competição entre as escolas e municípios em termos de desempenho é bastante desejável. Na mudança de gestão municipal, se o novo governo mudar a direção das ações, correrá o risco de seu município ficar para trás na corrida pela liderança no desempenho educacional.

Marco Jurídico

Os mecanismos de incentivo e o programa de assistência técnica no Ceará foram consagrados em leis estaduais. A discussão do programa em uma assembleia de representantes, gerando amplo debate com a sociedade civil e políticos dos diversos partidos políticos, é um fator relevante para garantir a robustez da política e a continuidade de suas ações.



SOBRE OS AUTORES

ANDRE LOUREIRO é economista sênior da Prática Global de Educação do Banco Mundial. Tem doutorado em Economia pela Universidade de Edimburgo, no Reino Unido, e é bacharel e mestre em economia pela Universidade Federal do Ceará.

FÁTIMA ALVES é Consultora Especialista em Educação e trabalha com organizações internacionais (Banco Mundial, GPE e UNESCO). É doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Entre 2008 e 2014, Fátima foi professora titular do Departamento de Educação da PUC-Rio.

LOUISEE CRUZ é Consultora da Prática Global de Educação do Banco Mundial. Possui duplo mestrado em Políticas Públicas e Desenvolvimento Humano pela Universidade de Maastricht e pela Universidade das Nações Unidas e bacharelado em Relações Internacionais pela Universidade de São Paulo.

MATHEUS ASSUNÇÃO é Consultor da Prática Global de Educação do Banco Mundial. É mestre em teoria econômica pela Universidade de São Paulo e bacharel em economia pela Universidade de Brasília.

THIAGO CARDOSO é Consultor da Prática Global de Educação do Banco Mundial. Possui mestrado em teoria econômica pela Universidade de São Paulo.

Assistência
Técnica a Go-
vernos Subna-
cionais para
Melhoria dos
Resultados de
Educação



WORLD BANK GROUP