



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
– UNEB DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO –
CAMPUS I**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E
TECNOLOGIAS APLICADAS À EDUCAÇÃO – GESTEC**

EDMARA DE QUEIROZ ROCHA

**GESTÃO ESCOLAR EM DIMENSÃO PEDAGÓGICA NO ÂMBITO
DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR: Um
estudo nas escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade**

**Salvador
2020
EDMARA DE QUEIROZ ROCHA**

**GESTÃO ESCOLAR EM DIMENSÃO PEDAGÓGICA NO ÂMBITO
DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR: Um
estudo nas escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade**

Relatório de Pesquisa (diagnóstico)
apresentado como Trabalho de
Conclusão de Curso ao Programa de Pós
Graduação Gestão e Tecnologias
Aplicadas à Educação – GESTEC
(Mestrado Profissional) da Universidade
do Estado da Bahia, como requisito para
a obtenção do título de Mestre em Gestão
e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique
Conceição.

**Salvador
2020**

Dados Internacionais de Catalogação
Débora Tourinho de Santana CRB-5/1830

R672g Rocha. Edmara de Queiroz.
Gestão escolar em dimensão pedagógica no âmbito da Secretaria
Municipal de Educação de Salvador: um estudo na escola da GRE

Cidade Baixa e Liberdade. / - Universidade Estadual do Estado da Bahia – UNEB / Salvador BA – 2020.

110f, il.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Conceição
Relatório de Pesquisa - Diagnóstico (Mestrado Profissional) -
GESTEC - Programa de Pré-Graduação Gestão e Tecnologias
Aplicadas à Educação – UNEB – Universidade Estadual do Estado da Bahia, 2020.

1. Educação. 2. Gestão educacional. 3. Dimensão Pedagógica 4.
Monitoramento. I. Conceição, Sérgio Henrique. II Universidade
Estadual do Estado da Bahia - UNEB. III Título. CDU: 37
CDD:371.2

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus, acima de tudo, por todas as realizações que me foram permitidas, inclusive a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, meus irmãos, meu esposo, minha filha e meus amigos, estendo o reconhecimento da importância de cada um deles para essa conquista.

Aos meus alunos, não apenas o agradecimento, mas também o desejo de paz, saúde e resiliência.

“Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública.”

Anísio Teixeira

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo constituir um estudo diagnóstico que possa contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão escolar, na dimensão pedagógica, no âmbito das escolas da Gerência Regional de Educação (GRE) Cidade Baixa e Liberdade da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador (BA). Metodologicamente, a pesquisa pode ser definida como de natureza exploratória, de abordagem qualitativa, essencialmente documental, descritiva e bibliográfica, dividindo-se em duas etapas. A primeira consiste na análise documental a partir do levantamento dos planejamentos oficiais da Diretoria Pedagógica da Secretaria Municipal da Educação do Salvador (SMED) a partir de 2015 até 2019, além dos encaminhamentos oficiais (ofícios, circulares etc.) direcionados à Coordenação Pedagógica da Gerência Regional de Educação da Cidade Baixa e Liberdade que orientam as ações a serem realizadas nas escolas. A segunda etapa consiste na análise documental dos Projeto Político Pedagógico (PPP), Regimento Interno e os Projetos Pedagógicos/Culturais que foram construídos respectivamente por cada unidade de ensino. A partir da criação da Estrutura Organizacional da Secretaria Municipal de Educação, que define os órgãos e a competência de cada um deles, torna-se necessário verificar se, pedagogicamente, as ações emanadas da SMED para as escolas dialogam com o PPP e com o Regimento Interno de cada uma delas. Como este trabalho não daria conta de consultar todas as unidades escolares que compõem a rede, foram escolhidas escolas que fazem parte da Gerência

Regional na qual a autora leciona matemática. A pesquisa revelou, além da má estruturação física das escolas, a inexistência de regimento interno e PPP em todas elas, além da inexistência de um diálogo entre a Diretoria Pedagógica e a comunidade escolar a respeito dos projetos educacionais implantados pela SMED.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Dimensão Pedagógica. Monitoramento.

ABSTRACT

This work aims to constitute a diagnostic study that can contribute to the improvement of school management practices, in the pedagogical dimension, within the schools of the Regional Education Management (REM) Cidade Baixa and Liberdade of the municipal network of Salvador (BA). Methodologically, the research can be defined as exploratory, with a qualitative approach, essentially documental, descriptive and bibliographic, divided into two stages. The first consists of documentary analysis based on a survey of the official plans of the Pedagogical Directorate of the Salvador's Municipal Secretariat of Education (SMSED) from 2015 until 2019, in addition to the official referrals (letters, circulars, etc.) directed to the Pedagogical Coordination of the Regional Education Management of Cidade Baixa and Liberdade that guide the actions to be carried out in schools. The second stage consists of the documentary analysis of the Pedagogical Political Project (PPP), Internal Regulations and the Pedagogical / Cultural Projects that were built respectively by each teaching unit. From the creation of the Organizational Structure of the Municipal Secretariat of Education, which defines the bodies and the competence of each one of them, it is necessary to verify if, pedagogically, the actions emanated from SMSED for school dialogue with the PPP and the Internal Rules of each of them. As this work would not be able to consult all the school units that make up the network, schools were chosen that are part of the Regional Management in which the author teaches mathematics. The research revealed, in addition to the poor physical structure of the schools, the lack of internal regulations and PPP in all of them, in addition to the lack of a dialogue between the Pedagogical Directorate and the school community regarding the educational projects implemented by SMSED.

Keywords: Educational Management. Pedagogical Dimension. Monitoring.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

CIC Circular Interno de Comunicação

DIPE Diretoria Pedagógica

EC Emenda Constitucional

EJA Educação de Jovens e Adultos

GESTEC Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação

GRE Gerência Regional de Educação

IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira **LDB**

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MDE Manutenção e Desenvolvimento do Ensino
PNE Plano Nacional de Educação
PPP Projeto Político Pedagógico
SECULT Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer **SIOPE**
Sistema de Informação dos Orçamentos Públicos em Educação **SMA**
Sistema de Monitoramento e Acompanhamento
SMED Secretaria Municipal da Educação do Salvador
UNEB Universidade do Estado da Bahia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparativo de matrículas declaradas	32
Figura 2 – Percorso teórico-metodológico (campo de estudo).....	36
Figura 3 – Ações da Gerência de Currículo	43
Figura 4 – Quadro demonstrativo do perfil profissional técnico-administrativo e pedagógico pelo Padrão SMED	47
Figura 5 – Instalações segundo o Padrão SMED.....	48
Figura 6 – Quadro demonstrativo dos espaços físicos escolares e seus critérios de utilização segundo o Padrão SMED.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Infraestrutura das escolas	50
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Demonstrativo FUNDEF/ FUNDEB	45
Tabela 2 – Quadro funcional das escolas	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 A DIMENSÃO PEDAGÓGICA NO ÂMBITO DA GESTÃO EDUCACIONAL	17
2.2 A DIMENSÃO PEDAGÓGICA NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR.....	19
2.3 PLANEJAMENTO E AÇÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO ESCOLAR.....	21
2.4 O ARRANJO POLÍTICO NORMATIVO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DA CIDADE DE SALVADOR E AS INTERLOCUÇÕES COM A GESTÃO ESCOLAR EM DIMENSÃO PEDAGÓGICA.....	22
2.5 O CENÁRIO EDUCACIONAL A PARTIR DA ATUAÇÃO DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR: CRISES E DESAFIOS.....	31

3 METODOLOGIA	35
4 RESULTADOS OBTIDOS	41
4.1 RESULTADOS OBTIDOS NO CAMPO EMPÍRICO DA DIRETORIA PEDAGÓGICA	41
4.1.1 Resultados sob a categoria Analítica Política	41
4.1.2 Resultados sob a categoria Analítica Normativa	42
4.1.3 Resultados sob a categoria Analítica Ambiental.....	44
4.1.4 Resultados sob a categoria Analítica Cultural	45
4.2 RESULTADOS OBTIDOS NO CAMPO EMPÍRICO DAS ESCOLAS DA GRE CIDADE BAIXA E LIBERDADE.....	46
4.2.1 Resultados sob a categoria Analítica Política	46
4.2.2 Resultados sob a categoria Analítica Normativa	46
4.2.3 Resultados sob a categoria Analítica Ambiental.....	47
4.2.4 Resultados sob a categoria Analítica Cultural	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES	58
ANEXO	104

1 INTRODUÇÃO

É consensual entre os educadores a necessidade de novas políticas públicas e incentivos para a Educação, de modo que a escola contemporânea consiga superar a crise estabelecida pela divergência ideológica entre governantes, professores, alunos, pais e família. Há, sobretudo, um anseio por parte dos pesquisadores em identificar possíveis causas para os problemas enfrentados na Educação e, conseqüentemente, as mais cabíveis soluções para cada um deles.

Segundo Nogueira (1999), diante da escola ergue-se hoje o desafio de refundar uma série de contratos: o contrato entre os educadores (e entre eles e os estudantes), o contrato da escola e a sociedade (as famílias) e, por sobre estes, o contrato entre a escola e o Estado (os governos). Afirma ainda que quando nos colocamos como agentes da gestão escolar e educacional, tendemos a atuar mais como “administradores” do que como “dirigentes”: temos dificuldade de nos qualificar como líderes que mobilizam recursos humanos, políticos e ideológicos para uma

transformação substantiva; tudo nos convida e nos incentiva a trabalhar como técnicos que manuseiam cifras e tecnologias destinadas a baratear ou a “otimizar” o ensino, a rotina administrativa, as funções docentes, os currículos, as grades e as seriações. Admite-se então que não se pode tratar de gestão ou administração educacional sem destacar suas diferentes perspectivas, tanto administrativas quanto pedagógicas.

O campo da Administração Educacional passou a ser estudado sistematicamente por vários autores a partir do século XX. Nesse sentido, Sander (2007) apresenta o “paradigma multidimensional de administração da educação”, resultado de construções e desconstruções sobre a prática da administração escolar. Segundo o autor, é possível elaborar uma nova síntese teórica da prática da administração da educação, baseada numa visão de simultaneidade de atos e fatos administrativos. Essa proposta só seria possível através da abordagem de quatro dimensões simultâneas e articuladas: econômica, pedagógica, política e cultural.

Da dimensão pedagógica, que será o foco dessa pesquisa, resultam implicações que afetam o desempenho dos sistemas de ensino, a qualidade da educação escolar, o exercício profissional dos professores e a aprendizagem dos alunos (FIALHO, 2016). Alinhada às outras dimensões, torna-se fundamental para a o desenvolvimento de ações que priorizem competências sociais e pessoais a serem

14

potencializadas. Na literatura a respeito de Gestão Educacional, a dimensão pedagógica se estabelece como a de maior relevância, por está diretamente ligada à formação e à aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2009).

Tratando-se especificamente da Rede Pública Municipal de educação de Salvador, a Gestão Educacional é empreendida por meio da Secretaria Municipal de Educação – SMED, criada pela Lei nº. 912, de 04 de março de 1959¹. Antes denominada SECULT – Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer –, a SMED tem como finalidade desempenhar as funções do Município em matéria de Educação, integrando-a às políticas de esporte, lazer e entretenimento.

Dentre as competências da SMED, encontra-se: elaboração e execução do Plano Municipal de Educação; orientação e supervisão de atividades pedagógicas; e administração do programa de capacitação dos profissionais de educação. Cabe especificamente à Diretoria Pedagógica, integrante estrutural da Secretaria Municipal de Educação, de acordo com a Lei nº. 8.725/2014 e do Decreto nº.

25.788/2015, elaborar, implementar, acompanhar, monitorar e coordenar as políticas educacionais e pedagógicas, visando assegurar o acesso, a permanência e desenvolvimento dos alunos da Rede Pública Municipal de Ensino.

É razoável enfatizar a função de *monitorar*, que significa olhar para detalhes e especificidades do processo educacional, de maneira a compreender o seu funcionamento e sua relação com os resultados, a fim de garantir a maior efetividade das ações e aprender sobre quais as mais efetivas e quais as que menos contribuições promovem. Representa ter o olhar atento para as ações educacionais de modo a garantir o ritmo, condições e métodos mais adequados à promoção de melhores e mais elevadas práticas e, em consequência, níveis mais elevados e complexos de aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2013, p.26).

Foi nessa perspectiva de análise que tratamos das práticas da Gestão Escolar em dimensão pedagógica no âmbito da Secretaria Municipal de Educação de Salvador, na Gerência Regional Cidade Baixa e Liberdade, que engloba, entre outras, a Escola Municipal **A**, localizada na região da Cidade Baixa, especificamente no bairro da Ribeira, onde leciono matemática para os anos finais do ensino

¹Este documento legal foi posteriormente reorganizado pelas leis municipais nº. 4.103, de 29 de junho de 1990, nº. 4.278, de 28 de dezembro de 1990, nº. 5.045, de 17 de agosto de 1995, nº. 5.245, de 05 de fevereiro de 1997, nº. 6.085, de 29 de janeiro de 2002, nº. 7.650, de 29 de maio de 2009 e modificada pela Lei nº. 8.725 de 29 de dezembro de 2014.

fundamental. Como professora efetiva de matemática da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador, tenho observado que as práticas da Diretoria Pedagógica da SMED sinalizam incompletudes, principalmente relacionadas à ausência de monitoramento e de avaliação acerca das suas ações e quanto à efetividade de sua atuação para o crescimento no ensino-aprendizagem da escola.

Desse modo, encaminhou-se a proposta de diagnóstico, no intuito de verificar o conjunto das práticas exercidas nessa Rede Pública Municipal de Ensino, tomando como parâmetros os marcos normativos da rede a partir de 2015, período em que a Diretoria Pedagógica é regulamentada, no âmbito da Gerência Regional Cidade Baixa e Liberdade.

Com um total de 433 escolas e 144.760 alunos, distribuídos nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), a Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador contempla a educação infantil, ensino fundamental (anos iniciais e anos finais) e a

EJA (Educação de Jovens e Adultos). Salvador alcançou, nos anos iniciais, a nota 5,3 no Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) de 2017, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), sendo que sua meta para 2021 é de 5,1, entretanto, esses números positivos contrapõem-se à estrutura inadequada que é oferecida às comunidades escolares (salas não climatizadas, lousas feitas por material de baixa qualidade, ausência de laboratórios de informática etc.).

Sou professora efetiva da Rede Pública Municipal de Educação desde 2013, passando por pelo menos 6 (seis) escolas diferentes, nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), em Gerências Regionais distintas. Convivi com todas essas dificuldades e tenho uma real dimensão de como elas podem afetar diretamente o desenvolvimento do trabalho pedagógico de cada escola.

Considerando o cenário do desempenho educacional da capital baiana, os marcos normativos que sistematizam o trabalho no âmbito da Secretaria de Educação local, e, conseqüentemente, da ação da Diretoria Pedagógica inserida no contexto da dimensão pedagógica da Gestão Educacional e dos desafios inseridos em nossa dinâmica profissional, encaminha-se o seguinte questionamento: Quais as práticas de gestão escolar, em dimensão pedagógica, no âmbito das escolas da Gerência Regional de Educação (GRE) Cidade Baixa e Liberdade da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador, a partir dos marcos normativos publicados a partir de 2015?

16

Nesse sentido, o trabalho estabeleceu como objetivo geral constituir um estudo diagnóstico que possa contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão escolar, na dimensão pedagógica, no âmbito das escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador. Como objetivos específicos, a pesquisa propõe: Evidenciar a organização político normativa da Secretaria Municipal de Educação de Salvador a partir de 2015 voltada às práticas de gestão escolar, em dimensão pedagógica, da Rede Pública Municipal; e Investigar as práticas de gestão escolar, em dimensão pedagógica, exercidas na Rede Pública Municipal de educação de Salvador, no âmbito das escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade, a partir das ações planejadas e processadas pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador no contexto pedagógico da Rede Pública Municipal a partir de 2015.

O trabalho está organizado em quatro seções. Primeiramente temos a Introdução, que apresenta a justificativa, problematização e os objetivos geral e específicos dessa pesquisa. Em seguida, a seção que delimita o Referencial Teórico, estruturada em mais cinco subseções, discriminadas na seguinte ordem: A Dimensão Pedagógica no âmbito da Gestão Educacional, A Dimensão Pedagógica no âmbito da Gestão Escolar, Planejamento e Ação Pedagógica no contexto escolar, o Arranjo Político Normativo da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Salvador e o Cenário Educacional a partir da atuação da Rede Municipal de Salvador: Crises e Desafios. Por fim, temos a seção de Metodologia, que traz o percurso teórico-metodológico da pesquisa, e das seções Resultados Obtidos e Considerações Finais.

17

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A DIMENSÃO PEDAGÓGICA NO ÂMBITO DA GESTÃO EDUCACIONAL

A missão da Diretoria Pedagógica da Secretaria Municipal de Salvador parece sinalizar quanto à preocupação com as formas pelas quais as políticas educacionais se efetivam sistemicamente, envolvendo não somente a atuação direta da escola na comunidade em que está inserida, como também as ações dos órgãos externos às unidades escolares que contribuem para que estas atendam suas demandas. Faz se necessário, desse modo, entender como esse sistema de fato é gerido a fim de que as instituições educacionais traduzam os empenhos do Governo municipal para a construção de uma educação de qualidade, e como as prospecções pedagógicas são realmente definidas.

A Gestão Educacional, em sentido amplo, pode ser compreendida como um conjunto de ações administrativas, políticas e pedagógicas que visam atender as demandas de uma educação de qualidade. Essa gestão implica administrar recursos necessários para a manutenção da dinâmica da escola, além de construir um ambiente onde as relações humanas conduzam à participação democrática de alunos, professores e comunidade.

Sander (2005; 2007) admite quatro dimensões (econômica, pedagógica, política e cultural) para o entendimento da Gestão Educacional, criando assim o paradigma multidimensional. Cada uma delas está ligada a um critério de

desempenho, que são, respectivamente: eficiência, eficácia, efetividade e relevância. O autor afirma que a dimensão econômica da organização educacional envolve recursos financeiros e materiais, estruturas, normas burocráticas e mecanismos de coordenação e comunicação. Isso envolve desde o controle de recursos até a divisão de trabalhos e normatização da Instituição. A eficiência econômica é definida através do seguinte princípio: menos gastos, mais economia; menos transtornos, mais produtividade (SANDER, 2007).

A dimensão política engloba as ações que aproximam a escola da sua comunidade, efetivando um processo de transformação, onde o pensamento e a organização consolidam a lutam por uma qualidade de ensino. A importância da dimensão política insere-se no contexto das responsabilidades sociais das organizações educacionais (SANDER, 2007). A efetividade, como critério de

18

desempenho dessa dimensão, deve atender as demandas sociais da comunidade, cabendo à Gestão Educacional dar o devido espaço para as reivindicações políticas dela, no contexto em que o sistema de ensino está circunscrito (SANDER, 1995).

A dimensão cultural se traduz através dos valores e crenças que envolvem as atividades da organização e a participação da comunidade, inferindo-se aspectos filosóficos, antropológicos, biopsíquicos e sociais. Cabe à administração da educação coordenar a ação das pessoas e grupos que participam, direta ou indiretamente, do processo educacional da comunidade, com o objetivo de promover a qualidade de vida humana coletiva (SANDER 2007).

Ainda no que se refere à dimensão cultural, já no âmbito da gestão escolar, conforme Libâneo (2015), a cultura organizacional vem diretamente associada à ideia de que as organizações são marcadas pelas interações sociais entre as pessoas, destacando as relações informais que ocorrem na escola, para além de uma visão meramente burocrática do funcionamento da instituição. Essa ideia da escola como um sistema sociocultural vem suscitando cada vez mais interesse por causa de suas implicações no funcionamento da escola, especialmente no projeto pedagógico, na construção do currículo e nas formas de gestão.

Esse trabalho assume a perspectiva da dimensão pedagógica, nesse sentido, entendida como o conjunto de articulações, cenários e técnicas educacionais que, de forma integrada, buscam o alcance da eficácia dos objetivos da organização educacional que, segundo com Sander (2007, p.97), “[...] tem sofrido um processo

de atrofia diante da ênfase generalizada em considerar o sistema educacional em função do desenvolvimento econômico e tecnológico”.

Todas as articulações provocadas pela dimensão pedagógica precisam pautar as diretrizes normativas da gestão central e inspirar a construção dos Projetos Político-Pedagógico (PPP) das unidades escolares. Esse documento, preferencialmente construído em lides democráticas, deve contemplar a participação de todos os agentes educacionais presentes na escola.

Medel (2012, p. 5), quando reflete acerca do PPP, afirma que:

[...] também deve se pensar nos componentes que irão formá-lo, em termos de visão multicultural e de inclusão que a escola pretende desenvolver por meio do tratamento dado ao currículo e à avaliação. [...] Ainda que a escola tenha autonomia para valorizar sua identidade e seus propósitos específicos, está inclusa em políticas educacionais que definem o projeto do governo no que se refere ao que se espera de uma educação de qualidade, no espaço da educação pública, em um mundo globalizado e plural.

19

No que se refere à dimensão pedagógica da Gestão Educacional, pode-se inferir que esta se configura através das ações dos órgãos do sistema de educação que tenha objetivamente a função de melhorar o nível de aprendizagem dos alunos.

A materialização da Gestão Educacional ocorre na prática cotidiana e na ambiência proporcionada às escolas para o desempenho de suas atribuições, educação de crianças, jovens e adultos. De fato, o contexto dessa dinâmica de ensino e aprendizagem é do campo da gestão escolar.

2.2 A DIMENSÃO PEDAGÓGICA NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR

A Gestão Escolar está relacionada ao papel de cada agente educacional (professores, alunos, pais, gestão, comunidade) e como estão pautadas as relações entre esses sujeitos. É na escola que são materializadas todas as ações dos órgãos que fazem parte de uma organização educacional, e nela também, a multidimensionalidade da Gestão Educacional (em perspectiva econômica, pedagógica, política e cultural) deverá estar claramente definida, observando-se, especialmente, a eficácia das práticas pedagógicas na busca por uma educação de qualidade.

Toda instituição escolar deve ser organizada ou estruturada de forma que as suas atividades possam ser planejadas e avaliadas de acordo com a sua proposta política-pedagógica emanada pelo órgão central, adaptada ao contexto da

comunidade escolar.

Cada função administrativa e pedagógica deve ser bem definida e direcionada a assegurar o funcionamento de toda a unidade escolar. Segundo Libâneo (2015), a estrutura organizacional das escolas se diferencia conforme a legislação dos Estados e Municípios e de acordo com as concepções de organização e gestão adotadas.

A estrutura básica, apresentada pelo mesmo autor, das funções que expressam a organização do trabalho em uma escola seria composta pelo **Conselho de Escola**, com atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, em questões destinadas à legislação estadual ou municipal, bem como em relação ao Regimento Escolar e aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros efetivadas em diferentes setores; pela **Direção**, que coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliada pelos demais componentes do corpo de

20

especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade; **Setor técnico administrativo**, que responde pelas atividades-meio que asseguram o atendimento dos objetivos e funções da escola (secretaria escolar, zeladoria, vigilância, biblioteca etc.); **Setor pedagógico**, que compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional; e **Professores, alunos, pais e comunidade**, sujeitos diretamente implicados nas atividades de ensino e aprendizagem.

As escolas devem ser organizadas de modo que haja suprimento de subsídios didáticos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho pedagógico. Nesse sentido, a dimensão pedagógica compreende o currículo, organização pedagógico-didática (planos, metodologias, organização dos níveis escolares, horários, distribuição de alunos por classe), assistência pedagógica sistemática aos professores, avaliação, ações de formação continuada a professores, conselhos de classe, entre outros.

Além de provimento das condições físicas, materiais e didáticas mencionadas, é preciso organizar e acompanhar as atividades de elaboração do plano de ensino e prestar assistência pedagógico-didática aos professores em sala de aula.

A organização do trabalho na sala de aula não visa apenas ao cumprimento dos programas, mas ao envolvimento dos alunos, sua participação ativa, ao

desenvolvimento de habilidades e capacidades intelectuais e ao trabalho independente, o que requer a imprescindível colaboração da coordenação pedagógica (LIBÂNEO, 2015).

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola deve tratar da sua realidade e ser construído democraticamente mediante a participação dos docentes, alunos, funcionários e comunidade. Segundo Gandin e Gandin (1999), a construção de um projeto político-pedagógico se dá a partir do planejamento participativo, desde os momentos do diagnóstico, passando pelo estabelecimento das diretrizes, dos objetivos e metas, além da execução e da avaliação.

Visando à aprendizagem do aluno, o PPP deve ser construído observando-se as suas dimensões: pedagógica, administrativa, financeira e jurídica. A pedagógica refere-se ao trabalho da escola em sua finalidade primeira e a todas as atividades desenvolvidas dentro e fora da sala de aula, inclusive à forma de gestão, à

21

abordagem curricular e à relação escola comunidade (MEDEL, 2012, p.40).

A dimensão pedagógica compreende proposta curricular (objetivos, conteúdos, metodologias de ensino e processos de avaliação); Faixa etária dos alunos, posição social, necessidades e valores dos alunos; Dados sobre repetência, evasão e relação série/idade; Definição de estratégias para recuperação dos alunos com baixo rendimento; Valorização dos profissionais da educação.

O PPP deverá ser sempre ampliado, modificado e reconstruído de acordo com a necessidade de cada escola, por isso nunca é algo acabado, finalizado, impedindo a intervenção de políticas públicas educacionais que possam ser traduzidas em exclusão. Resume-se em não seguir modelos fechados, padrões estabelecidos, mas sim, inovar, readaptar, estar sempre atento ao novo, às possibilidades.

2.3 PLANEJAMENTO E AÇÃO PEDAGÓGICA NO CONTEXTO ESCOLAR

Planejar significa traçar metas e objetivos que possam ser realmente executados, além de definir as formas de avaliação dos resultados alcançados. As instituições precisam sempre prever as suas ações e os resultados desejados, representando suas ideias, criando parâmetros para tomada de decisões.

O planejamento pedagógico é de extrema importância para a dinâmica escolar, uma vez que as questões burocráticas e administrativas são, em muitas unidades, demasiadamente valorizadas, demandando mais atenção dos gestores.

Segundo Vasconcelos (2009), existem diversos produtos, como o próprio projeto político-pedagógico, o projeto curricular, o projeto de ensino e aprendizagem ou o projeto didático, que podem ou não estar materializados em forma de documentos (o ideal é que estejam), e, todos esses articulados mutuamente.

O Projeto Político-Pedagógico é o instrumento que consolida os objetivos da instituição, alinhando sempre as diretrizes nacionais à realidade escolar. Ele deve ser construído coletivamente, de modo que cada agente educacional se sinta envolvido e responsável por sua execução. De acordo com Veiga (1998, p.110), a construção de um PPP supõe sua organização em várias etapas, aliás, tradicionais num processo de planejamento.

Assim como a construção coletiva de um PPP, outras ações pedagógicas

22

requerem fundamentação em algo previamente determinado, que tenha claramente um objetivo a ser alcançado. Por isso, o planejamento pedagógico deve ser algo inerente a todo trabalho, a cada organização educacional.

A primeira etapa representada pela análise da situação, que consiste em levantar indicadores pessoais e escolares dos alunos (se possível, comparar esses últimos com avaliações de outras escolas, cidades, estados) e indicadores sobre a equipe pedagógica; levantar as condições materiais e financeiras; e examinar o entorno da escola e as possibilidades de um trabalho conjunto ou enriquecido pela comunidade.

A segunda etapa, representada pela definição dos objetivos, consiste em discutir os objetivos nacionais, acrescentando-lhes outros que atendam à realidade da escola, seu papel e compromisso social.

A escolha de estratégias consiste em levantar quais são os pontos fortes e fracos da escola, identificar quais os que podem ser melhorados sem auxílio externo e quais os que precisam de apoio externo, estabelecer prioridades e apontar o reforço necessário.

O estabelecimento de um cronograma e definição dos espaços necessários representa a quarta etapa, envolvendo a coordenação entre os diferentes profissionais e setores envolvidos, zelando sempre pela primazia do pedagógico

sobre as ações culturais e assistenciais. A quinta etapa é a implementação do planejamento, e, finalmente, o acompanhamento e avaliação.

Tais etapas se efetivam num contexto normativo que possibilita a implementação dessas ações, de forma articulada e fundamentada. É imprescindível que haja uma estrutura na qual cada órgão educacional tenha sua função racionalmente definida, em que visivelmente se conheçam os seus objetivos, para que todos esses esforços se concretizem nas escolas.

2.4 O ARRANJO POLÍTICO NORMATIVO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DA CIDADE DE SALVADOR E AS INTERLOCUÇÕES COM A GESTÃO ESCOLAR EM DIMENSÃO PEDAGÓGICA

A publicação da Lei nº. 8.725, de 29 de dezembro de 2014, em seu artigo 5º, alterou a estrutura da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Salvador, criando os seguintes órgãos: 03 (três) Diretorias, 09 (nove) Gerências, 10 (dez)

23

Gerências Regionais, 16 (dezesesseis) Coordenadorias e 20 (vinte) Coordenadorias Regionais, além de sua estrutura atual.

O Decreto nº. 26.298 de 28 de julho de 2015 trata da composição da gestão administrativa e a gestão pedagógica dessa instituição. As unidades administrativas são compostas da seguinte forma:

a) Subsecretaria:

1. *Núcleo de Execução Orçamentária e Financeira – NOF;*
2. *Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI.*

b) Assessoria de Comunicação;

c) Gerência Regional (10):

1. *Coordenadoria Pedagógica (10);*
2. *Coordenadoria de Apoio Administrativo (10).*

d) Diretoria de Planejamento, Orçamento e Finanças:

1. *Gerência Orçamentária do Fundo Municipal de Educação:*
 - 1.1. *Coordenadoria de Gestão de Orçamento:*
 - 1.1.1. *Setor de Orçamento;*
 - 1.1.2. *Setor de Controle de Custos.*

2. *Gerência Financeira e Contábil do Fundo Municipal de Educação:*

2.1. Coordenadoria de Gestão Financeira:

2.1.1. Setor Financeiro.

2.2. Coordenadoria de Gestão de Contabilidade:

2.2.1. Setor de Contabilidade.

2.3. Coordenadoria de Gestão de Contratos e Convênios:

2.3.1. Setor de Acompanhamento de Convênios;

2.3.2. Setor de Acompanhamento de Contratos.

e) Diretoria de Infraestrutura da Rede Escolar:

1. *Gerência de Obras:*

1.1. Coordenadoria de Construção e Reformas.

2. *Gerência de Manutenção:*

2.1. Coordenadoria de Reparos.

f) Diretoria de Suporte à Rede Escolar:

1. *Gerência Administrativa:*

1.1. Setor de Atendimento ao Público – SEATE;

24

1.2. Coordenadoria de Aquisições e Logística:

1.2.1. Setor de Gestão do Patrimônio;

1.2.2. Setor de Gestão de Serviços – SEGES.

1.3. Coordenadoria de Alimentação Escolar.

2. *Gerência de Gestão de Pessoas:*

2.1. Coordenadoria de Administração de Pessoal;

2.2. Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal.

Também integrante do quadro das unidades administrativas da SMED, a **Diretoria Pedagógica**, escopo dessa pesquisa, é subdividida em: 1. *Gerência de Currículo:*

1.1. Coordenadoria de Formação Pedagógica;

1.2. Coordenadoria de Acompanhamento Pedagógico;

1.3. Coordenadoria de Inclusão Educacional e

Transversalidade. 2. *Gerência de Gestão Escolar:*

2.1. Coordenadoria de Políticas e Diretrizes;

2.2. Coordenadoria de Suporte e Monitoramento.

3. *Gerência de Avaliação e Inovação Pedagógica:*

3.1. Coordenadoria de Avaliação;

3.2. Coordenadoria de Inovação Pedagógica.

Ainda de acordo com esse mesmo Decreto, órgãos colegiados também colaboram para que as unidades administrativas desempenhem suas funções. São esses:

a) Conselho Municipal de Educação – CME;

b) Conselho Municipal de Alimentação Escolar – COMAE;

c) Conselhos Escolares das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal;

d) Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação;

e) Conselho Deliberativo do Fundo Municipal para o Desenvolvimento Humano e Inclusão Educacional de Mulheres Afrodescendentes.

25

O artigo 10 refere-se à especificidade da Diretoria Pedagógica e trata da instância onde são emanadas diretrizes gerais que pautarão as práticas de gestão escolar das unidades de ensino da Rede Pública Municipal em dimensão pedagógica, que terá maior incursão desse trabalho, face o objeto de estudo proposto. A ela cabe elaborar, implementar, acompanhar, monitorar e coordenar as políticas educacionais e pedagógicas, visando assegurar o acesso, a permanência e desenvolvimento dos alunos da Rede Pública Municipal de Ensino.

Assim, compete a essa diretoria, mediante a Gerência de Currículo, especificamente, por meio da Coordenadoria de Formação Pedagógica: 1. Elaborar, aprimorar e implementar a política de formação continuada dos educadores da Rede Pública Municipal de Ensino, em consonância com a legislação educacional vigente;

2. Elaborar, implementar, acompanhar e monitorar o currículo mediante a política de formação continuada e apoio aos educadores da Rede Pública Municipal de Ensino;

3. Elaborar e implementar política de fortalecimento do papel do Coordenador Pedagógico como formador nas escolas;

4. Elaborar e implementar, de forma articulada com as Coordenadorias que compõem a Diretoria Pedagógica e Gerências Regionais, o Programa de Formação Municipal Continuada e em Serviço para professores e coordenadores pedagógicos;
5. Propor e publicizar diretrizes curriculares para a formação continuada e em serviço para professores e coordenadores pedagógicos no âmbito da Rede Pública Municipal de Ensino considerando a diferenciação pedagógica dos currículos da Educação Básica;
6. Orientar as unidades de ensino, por meio das Gerências Regionais, sobre a execução das políticas de formação continuada de professores e coordenadores pedagógicos da Rede Pública Municipal de Ensino;
7. Promover e implementar intercâmbios formativos entre os professores e coordenadores pedagógicos da Rede Pública Municipal de Ensino;
8. Fomentar e gerir parcerias externas governamentais e não governamentais para ampliar e fortalecer a política de formação continuada de professores e coordenadores pedagógicos da Rede Municipal de Ensino;

9. Sistematizar, documentar e publicitar os resultados obtidos em decorrência da
26

execução do Programa de Formação Continuada da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador;

10. Avaliar a política de formação continuada da Rede Pública Municipal de Ensino.

Integrante ainda dessa Diretoria, a **Coordenadoria de Acompanhamento**

Pedagógico, por sua vez, tem como finalidade:

1. Elaborar política de acompanhamento pedagógico das unidades de ensino considerando as especificidades da Educação Infantil, Ensino Fundamental, modalidade de Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial e Educação Quilombola;
2. Elaborar e implementar política de acompanhamento dos projetos pedagógicos em execução na Rede;
3. Implementar a política de acompanhamento pedagógico em articulação com as Coordenadorias que compõem a Diretoria;
4. Definir, de forma colaborativa, indicadores de acompanhamento pedagógico

dos processos de ensino e de aprendizagem desenvolvidos da Rede Pública Municipal de Ensino;

5. Promover ações pedagógicas a partir da análise dos resultados do sistema de acompanhamento pedagógico para subsidiar intervenções;
6. Socializar os resultados do acompanhamento pedagógico visando subsidiar ações para elevação dos índices de aprendizagem.

A **Coordenadoria de Inclusão Educacional e Transversalidade** também integra a Diretoria Pedagógica, desempenhando as seguintes funções: 1. Elaborar e coordenar a política municipal de educação especial na perspectiva da educação inclusiva, em consonância com as diretrizes do Ministério da Educação;

2. Elaborar e coordenar a política municipal para a educação ambiental, educação quilombola, educação indígena e para as relações étnico-raciais, em consonância com as diretrizes do Ministério da Educação;
3. Propor a celebração de convênios e o estabelecimento de parcerias com instituições governamentais e não governamentais educacionais e de saúde, visando à ampliação qualificada do atendimento educacional especializado na Rede Pública Municipal de Ensino;
4. Identificar e desenvolver estratégias que viabilizem o acesso, a permanência

27

e o desenvolvimento dos alunos, público alvo da educação especial, nas escolas regulares;

5. Identificar e viabilizar a oferta de materiais pedagógicos específicos para o atendimento dos alunos, público alvo da educação especial, nas escolas regulares;
6. Ampliar convênios com hospitais e instituições de saúde para fortalecer a política de atendimento pedagógico específico para alunos em processo de hospitalização;
7. Estabelecer política intersetorial entre instituições de saúde, assistência e educação com vistas ao atendimento multidisciplinar dos alunos da Rede Pública Municipal de Ensino;
8. Avaliar a política municipal de educação especial, na perspectiva da educação inclusiva, da Rede Pública Municipal de Ensino.

Cabe à Gerência de Gestão Escolar, no âmbito da Diretoria Pedagógica,

mediante a **Coordenadoria de Políticas e Diretrizes**:

1. Formular, instituir e coordenar a implantação do Programa de Fortalecimento da Gestão Democrática e dos Conselhos Escolares da Rede Municipal de Ensino;
2. Estabelecer políticas, diretrizes, princípios de gestão democrática e procedimentos para eleição de Diretores e Vice- diretores das Unidades de Ensino;
3. Formular, instituir e coordenar a implantação do Programa de Formação Continuada em Serviço para Diretores e Vice-diretores, Conselhos Escolares e Chefes de Secretaria Escolar das Unidades de Ensino;
4. Estabelecer diretrizes, instruções e procedimentos para organização e funcionamento dos Conselhos Escolares e demais ações colegiadas; 5. Orientar as unidades de ensino em articulação com a Gerência de Currículo, Coordenadorias Pedagógicas Regionais e Conselho Municipal de Educação na elaboração e revisão do Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar; 6. Instituir diretrizes, coordenar e avaliar a implementação do Plano de Trabalho da Gestão Escolar;
7. Orientar a articulação das ações dos Conselhos Municipais de Controle Social com as ações das unidades de ensino;

28

8. Identificar, promover e disseminar políticas públicas instituídas pelo Governo Federal e Estadual para o desenvolvimento da gestão escolar; 9. Elaborar e implementar programas e ações de relacionamento permanente com os pais ou responsáveis dos alunos da Rede Pública Municipal de Ensino;
10. Formular, instituir e coordenar a implantação da Política de Gestão da Secretaria Escolar;
11. Expedir instruções e orientar o processo de criação e extinção de unidades de ensino municipais e Conselhos Escolares;
12. Gerenciar o acervo documental das escolas municipais extintas e de prestação de contas de programas que se encontram sob a guarda da Secretaria, conforme orientações legais;
13. Elaborar diretrizes para emissão de históricos escolares em conformidade com a legislação educacional nacional, estadual e municipal vigente; 14. Planejar,

- coordenar e orientar a elaboração do calendário letivo das unidades de ensino;
15. Orientar e acompanhar, durante o exercício financeiro, os processos de aquisição realizados por meio dos programas de repasse de recursos financeiros municipais e federais;
 16. Orientar, coordenar, analisar e validar as prestações de contas dos programas de repasse de recursos financeiros municipais e federais junto as unidades de ensino conforme os prazos legais.

À Coordenadoria de Suporte e Monitoramento cabe:

1. Elaborar, implementar e coordenar, em articulação com as Gerências Regionais, a política de monitoramento permanente da gestão escolar da Rede Pública Municipal de Ensino;
2. Elaborar instrumentos de monitoramento da gestão escolar em articulação com as coordenadorias que compõem a Diretoria Pedagógica e Gerências Regionais;
3. Sistematizar, analisar e socializar os dados obtidos pelo monitoramento permanente da gestão escolar, visando à qualificação da ação dos gestores;
4. Garantir o acesso de crianças, jovens, adultos e idosos à rede escolar através do sistema de matrícula da Rede Pública Municipal de Ensino, em articulação

29

- com as Diretorias e Gerências Regionais que compõem a Secretaria;
5. Promover estudos que viabilizem a otimização da oferta de vagas nas unidades de ensino para atender à demanda de escolarização do município;
 6. Fornecer dados sobre demanda de matrícula e movimentação escolar aos setores da Secretaria para subsidiar o processo de construção, reforma e ampliação de unidades de ensino;
 7. Fornecer dados de matrícula para subsidiar a distribuição de insumos educacionais, bem como de alocação e remanejamento de recursos humanos e materiais para as unidades de ensino;
 8. Definir critérios e coordenar a execução da matrícula na Rede Pública Municipal de Ensino;
 9. Acompanhar a execução das matrículas nas escolas comunitária, filantrópicas e confessionais conveniadas;

10. Acompanhar, quando necessário, a celebração de convênios com outros órgãos, entidades, instituições governamentais e não governamentais visando atender à demanda de matrícula;
11. Elaborar e aplicar instrumentos de registro de matrícula, sistematizando os dados e emitindo relatórios;
12. Desenvolver e aplicar instrumentos de acompanhamento da movimentação escolar do aluno, sistematizando os dados e emitindo relatórios;
13. Promover articulação com a Rede Pública Estadual de Ensino para assegurar a continuidade dos estudos dos alunos da Rede Pública Municipal de Ensino, egressos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental;
14. Coordenar e acompanhar a realização do Censo Escolar junto aos órgãos competentes;
15. Monitorar a atualização do sistema de matrícula e censo escolar, subsidiando os setores da Secretaria Municipal da Educação, com dados atualizados, sempre que necessário;
16. Manter atualizados, organizados em série cronológica e analisados os dados educacionais dos censos escolares;
17. Monitorar a frequência escolar dos alunos e encaminhar relatórios aos órgãos competentes quando necessário;
18. Promover estudos que subsidiem a tomada de decisões para a melhoria dos indicadores educacionais;

30

19. Cumprir as determinações do Ministério Público e da SMED em relação ao acompanhamento da evasão e abandono escolar;
20. Promover seminários de estudos e de análise dos dados educacionais, com a participação das equipes diretivas dos estabelecimentos de ensino.

À **Gerência de Avaliação e Inovação Pedagógica**, mediante a Coordenadoria de Avaliação, cabe:

1. Elaborar a política de avaliação de desempenho dos alunos da Rede Pública Municipal de Ensino em articulação com às Coordenarias que compõem a Diretoria Pedagógica e Gerências Regionais;

2. Planejar, coordenar e monitorar a política de Avaliação da Rede Pública Municipal de Ensino;
3. Coordenar, por meio das Gerências Regionais, o processo de aplicação de avaliações externas e da Rede Pública Municipal de Ensino;
4. Propor estratégias didático-pedagógicas, em articulação com as Coordenadorias da Diretoria Pedagógica, com base nos resultados de avaliação da Rede Pública Municipal de Ensino para alcançar as metas do Plano Estratégico da Prefeitura Municipal de Salvador;
5. Acompanhar e monitorar a distribuição, aplicação e divulgação das avaliações externas e da Rede Pública Municipal de Ensino, na perspectiva da qualidade da educação municipal;
6. Sistematizar, analisar e publicizar os resultados das avaliações externa e da Rede Pública Municipal de Ensino e avaliações;
7. Assessorar as unidades de ensino, por meio das Gerências Regionais, na análise dos resultados das avaliações de aprendizagem, promovendo a melhoria das práticas pedagógicas e a troca de experiências exitosas na Rede;
8. Promover, por meio das Gerências Regionais, a participação e envolvimento da comunidade escolar nos processos de avaliações externas e da Rede Pública Municipal de Ensino e acompanhamento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb.

No que concerne à **Coordenadoria de Inovação Pedagógica**, a essa

31

Gerência também cabe:

1. Identificar e promover a inovação pedagógica na Rede Pública Municipal de Ensino;
2. Disseminar a cultura de inovação pedagógica incentivando a invenção e a criatividade no âmbito da Rede Pública Municipal de Ensino;
3. Introduzir novidade e aperfeiçoamento pedagógico, no âmbito produtivo e social da Rede Pública Municipal de Ensino;
4. Incentivar a criação, aprimoramento e proteção de sistemas operacionais, produtos, processos, serviços e tecnologia educacional como recursos

- educacionais abertos;
5. Identificar, propor e gerenciar oportunidades de integração e intercâmbio da Rede Pública Municipal de Ensino com instituições públicas, privadas, governamentais e não governamentais para transferência de tecnologia educacional;
 6. Supervisionar a transferência de tecnologias educacionais, incentivando a inovação pedagógica mediante a legislação de Proteção Intelectual;
 7. Divulgar os produtos, processos, serviços e tecnologias educacionais desenvolvidos a partir das políticas de inovação pedagógica;
 8. Propor avaliação dos resultados oriundos de atividades, ações, projetos e programas de inovação pedagógica e pesquisas desenvolvidas na Rede Pública Municipal de Ensino.

Mesmo com todas essas propostas pedagógicas, a Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador se depara com muitas adversidades, como a evasão, a violência, a estrutura física inadequada de várias escolas, enfim, um contexto em que a Educação tem passado por limitações significativas quanto a investimentos em sua infraestrutura.

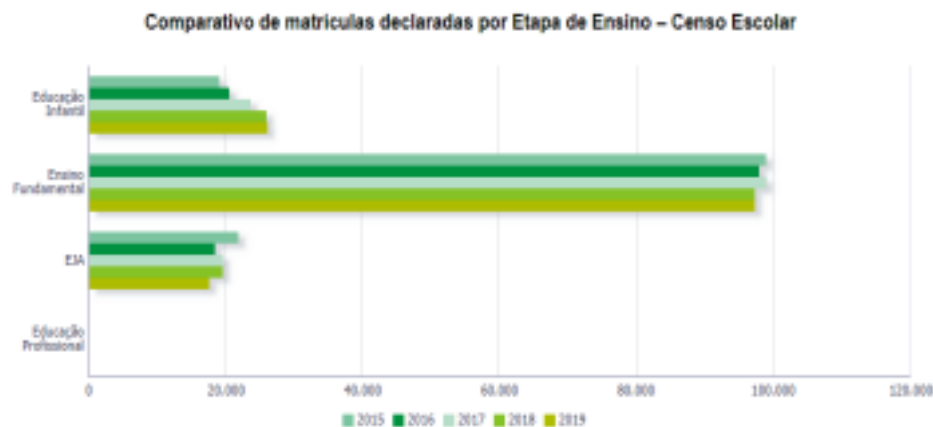
2.5 O CENÁRIO EDUCACIONAL A PARTIR DA ATUAÇÃO DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVADOR: CRISES E DESAFIOS

Nas últimas décadas, a educação pública no Brasil passou por uma expansão substancial quanto ao número de vagas nas escolas, entretanto, isso não representou um avanço na qualidade da oferta de ensino. Sem oferecer uma estrutura adequada, tanto para alunos quanto para os professores, o índice de

32

evasão escolar tem se tornado alvo de muitas discussões no cenário educacional. De acordo com os dados do Inep, as matrículas no ensino fundamental, escopo da etapa de ensino em foco nesse trabalho, não sofreu alterações de 2018 para 2019, mas houve uma redução no número de alunos matriculados, comparando-se a anos anteriores, conforme observa-se na Figura 1.

Figura 1 – Comparativo de matrículas declaradas



Fonte: IBGE (SANTOS, 2020, p. 59).

Reduzir investimentos, cortar programas, propiciar ajustes têm sido o foco do Governo brasileiro atual, tendo como justificativa a crise financeira que afeta inclusive áreas fundamentais como a Educação e Saúde. As políticas de ajuste econômico e global repercutem no setor educativo com a lógica da restrição e da contenção, nas quais se admite que, por princípio, o setor educativo gasta muito e com pouca eficiência, situação que se agrava diante da criação da Emenda Constitucional (EC) 95, em 13 de março de 2018, que congela os gastos com Saúde e Educação por 20 anos.

Segundo Garcia (2017, p.5),

Apesar de vivermos em crise há alguns anos, a demanda educacional continua crescendo, mesmo em ritmo bem inferior à necessidade, em comparação com outras áreas que estagnaram ou que se encontram em retração de inversões. Assim, é natural que se queira iniciar o ajuste por aquelas áreas que, ao juízo de alguns, estão respondendo por gastos excessivos.

A questão do acesso à escola ainda não é um problema resolvido na sua totalidade. Segundo reportagem do site Correio, de 05 de abril de 2017, atualmente, 94% dos baianos de 4 a 17 anos estão na escola. Só que, para alcançar a meta

33

estadual de 100% em 2022, o índice deveria ter chegado a pelo menos 96,2% em 2015 (BORGES, 2017).

Esse cenário interfere diretamente na meta 4 do Plano Nacional de Educação (PNE). Para ser cumprida, atualmente, o número de alunos que concluiu o ensino fundamental aos 16 anos em 2015 deveria ter sido de 84,2% – mas foi de 62,3%.

Nas condições ideais, a Bahia teria 67,6% de concluintes do ensino médio com idades até 19 anos, mas tem 47,4%.

De acordo com o artigo 11 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), criada em 1996, cabe aos Municípios:

I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados; II – exercer ação redistributiva em relação às suas escolas; III – baixar normas complementares para o seu sistema de ensino; IV – autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino; V – oferecer a educação infantil em creches e pré escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino. (BRASIL, 1996, *caput* art. 11).

Outro desafio para a educação pública é adotar medidas que valorizem os profissionais da educação, ponto fundamental para que resultados positivos sejam alcançados.

A valorização dos profissionais do magistério está claramente indicada nas metas 16, 17 e 18 do PNE (2014-2024), que apontam, respectivamente (BRASIL, 2014):

- Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos(as) os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino;
- Valorizar os(as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica, de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos(as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência deste PNE;
- Assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de carreira para os(as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de carreira dos(as) profissionais da

34

educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição federal.

Esse plano de carreira, mencionado na meta 18, vem sendo negligenciado

pela Secretaria Municipal de Educação de Salvador – SMED, e provocado muita insatisfação entre os profissionais que desenvolvem seus trabalhos nas unidades escolares. Tal descontentamento reflete, em princípio, na falta de motivação desses profissionais em tentar superar os números negativos apresentados pelo quadro atual da educação pública, adicionado a problemas estruturais de caráter emergencial (ausência de ventilação adequada nas salas de aula, merenda escolar insatisfatória etc.).

A falta de investimentos na Educação no Brasil, e, especificamente, no município de Salvador, é algo preocupante e requer uma reflexão mais criteriosa por parte da sociedade. A desigualdade social é um problema que ainda exclui os pobres dos hospitais dignos, das escolas ideais, dos espaços culturais que promovem a construção de cidadãos críticos e atuantes. Assim, em acordo com Anísio Teixeira (2005), o país está a crescer e desenvolver-se, gerando, porém, problemas maiores do que os recursos atuais permitem resolver.

35

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, de abordagem qualitativa, essencialmente documental, descritiva e bibliográfica. A análise documental foi realizada, inicialmente, a partir do levantamento dos planejamentos oficiais da Diretoria Pedagógica da SMED a partir de 2015 e até 2019, além dos encaminhamentos oficiais (ofícios, circulares etc.) direcionados à Coordenação Pedagógica da Gerência Regional de Educação da Cidade Baixa e Liberdade que orientam as ações a serem realizadas nas escolas.

O segundo momento da pesquisa, ainda em perspectiva documental, foi realizado nas escolas A, B, C e D, inseridas na GRE Cidade Baixa e Liberdade da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador, com a análise documental dos Projeto Político Pedagógico (PPP), Regimento Interno e os Projetos Pedagógicos/Culturais que foram construídos respectivamente por cada unidade de ensino.

A intenção sempre foi, na perspectiva do cumprimento do objetivo geral do trabalho, constituir um estudo diagnóstico que possa contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão escolar em dimensão pedagógica no âmbito das escolas da Gerência Regional de Educação (GRE) Cidade Baixa e Liberdade da

Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador, verificando se há de um lado planejamento, acompanhamento, monitoramento e avaliação da Diretoria Pedagógica, órgão central da Secretaria Municipal de Educação de Salvador, e, por outro, uma sistematização de práticas na gestão escolar em dimensão pedagógica nas escolas desse território, a partir das diretrizes preconizadas pelo órgão central, nas escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade.

Nesse sentido, o trabalho buscou identificar, em perspectiva documental, possíveis contribuições para o ensino-aprendizagem e efetivação do sentido de gestão escolar, em dimensão pedagógica, no interior de cada uma das escolas dessa GRE.

Para tornar possível a execução da pesquisa, dentro do universo formado por 56 (cinquenta e seis) escolas dessa GRE, selecionaram-se quatro delas, outrossim, entende-se que, considerando aspectos relacionados à quantidade de estudantes matriculados, número de docentes inseridos e condições de infraestrutura e

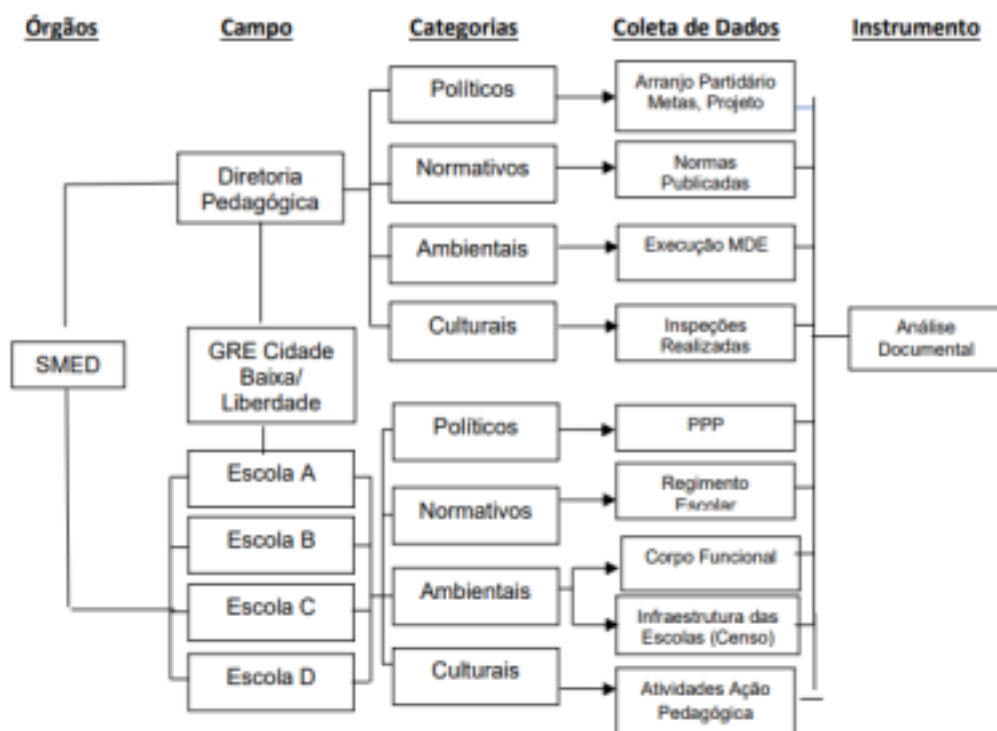
36

funcionamento razoavelmente semelhante nesse território, podemos elaborar um diagnóstico representativo dessa realidade e contexto.

Concomitantemente, ainda em perspectiva documental, realizamos um levantamento de dados oficiais sobre a execução de recursos em Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE) no município de Salvador a partir do SIOPE (Sistema de Informação dos Orçamentos Públicos em Educação), levantando dados do censo escolar acerca da infraestrutura e corpo funcional das escolas analisadas.

O trabalho determina como categorias de análise aspectos políticos, normativos, ambientais e culturais, e, como campo empírico, a Diretoria Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação de Salvador e as quatro escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade (Figura 2).

Figura 2 – Percorso teórico-metodológico (campo de estudo)



Fonte: Elaborado pela autora.

Integrante da estrutura funcional da SMED, a Diretoria Pedagógica, responsável pelas diretrizes pedagógicas que norteiam, em tese, o trabalho desenvolvido dentro das escolas, constrói uma relação direta com as Gerências Regionais de Educação, cada uma abrangendo um grupo diferente de escolas. Essa

37

pesquisa tratou diretamente com a GRE Cidade Baixa e Liberdade, responsável pelas escolas municipais que são objeto dessa pesquisa.

No campo empírico da Diretoria Pedagógica (DIPE), foram analisados, na perspectiva da categoria política, a compreensão do processo político, os aspectos subjacentes ao arranjo partidário do grupo político que protagoniza a gestão municipal no período de 2015 e até 2019, bem como as metas, programas e objetivos gerais propostos ao Sistema Municipal de Educação a partir do trabalho dessa instância administrativa em abordagem documental e bibliográfica. Ainda no campo da DIPE, foram analisados, na perspectiva da categoria normativa, todo o acervo emanado por essa instância a partir de 2015 e até 2019, direcionados às escolas da Rede Pública Municipal, ou seja, ofícios, circulares, portarias e instruções normativas relacionadas a práticas de gestão escolar, em dimensão acadêmica.

Deste modo, a pesquisa buscou acessar documentos que tratam sobre planejamento do calendário acadêmico das escolas, frequência docente e discente, práticas de planejamento, acompanhamento e avaliação pedagógica das escolas, monitoramento das condições de acesso e permanência dos estudantes e qualificação dos profissionais da educação e demais ações, conforme previsto em seu escopo funcional e organizacional (Figura 2).

Na concepção da categoria ambiental, procurou, em perspectiva documental, inferências acerca das condições de infraestrutura e funcionamento das escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade a partir dos dados e informações disponíveis no SIOPE e, desse modo, obter inferências acerca do nível de investimento em Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE) e prováveis conclusões acerca da influência desses aspectos na execução do trabalho de gestão escolar em dimensão pedagógica (Figura 2).

Por fim, no campo empírico da Diretoria Pedagógica foram analisados na perspectiva da categoria cultural, igualmente em abordagem documental, os registros, expedientes e outras evidências de visitas ou outras estratégias tecnológicas acerca do processo de acompanhamento do planejamento, execução, monitoramento e avaliação da gestão das escolas em dimensão pedagógica nas escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade a partir dos dados e informações disponíveis no âmbito da própria instância (Figura 2).

As escolas municipais A, B e C estão localizadas na região da Cidade Baixa. Já a Escola Municipal D está situada no bairro da Liberdade. Apesar das diferenças

38

quanto às posições geográficas, houve a junção das Gerências Cidade Baixa e Liberdade, cabendo a elas agora uma única administração.

Por questões de observação a aspectos éticos a que a presente pesquisa está submetida, a identificação nominal das escolas é omitida nesse trabalho. A GRE Liberdade possui 26 escolas, com diferentes segmentos (creches, educação infantil, ensino fundamental, anos iniciais e ensino fundamental anos finais). Já a GRE Cidade Baixa possui 28 escolas, também com diferentes segmentos. Entendendo a especificidade de cada segmento mencionado anteriormente, preferi adotar apenas o ensino fundamental II, por se tratar daquele em que trabalho na escola A e, também, para que a pesquisa tivesse sido, de fato, exequível.

No campo empírico das escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade, representadas pela delimitação das quatro escolas selecionadas, na perspectiva da categoria política, foram analisados os PPPs de cada unidade de ensino, considerando sua existência, o tempo decorrido de sua elaboração, efetividade das ações preconizadas, levando-se em conta o nível de adesão desses às diretrizes gerais preconizadas pelo órgão central (Diretoria Pedagógica) (Figura 2).

Na perspectiva da categoria normativa, foram analisados os Regimentos Escolares, considerando sua existência, o tempo decorrido de sua elaboração e a observação quanto a aspectos da gestão democrática escolar nesse sentido, além do reconhecimento dos atores da comunidade escolar e a possibilidade de efetivarem suas demandas no âmbito da gestão através da representação e deliberação (Figura 2).

Deste modo, a pesquisa buscou acessar, além dos regimentos escolares, propriamente dito, atas, documentos e expedientes que possibilitassem identificar o nível de participação dos atores escolares e a efetividade da gestão democrática no âmbito das escolas da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador na GRE Cidade Baixa e Liberdade (Figura 2).

Ainda no campo empírico das escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade, representadas pela delimitação das quatro escolas selecionadas na perspectiva da categoria ambiental, buscaram-se, em abordagem documental, inferências acerca das condições de infraestrutura e funcionamento das escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade a partir dos dados e informações disponíveis no Censo Escolar. Desse modo, procurou-se obter inferências acerca das condições materiais e objetivas,

39

bem como do corpo funcional docente com que contam as respectivas escolas delimitadas no presente estudo e a influência desses aspectos na execução do trabalho de gestão escolar em dimensão pedagógica (Figura 2).

Por fim, no campo empírico das escolas da GRE Cidade Baixa e Liberdade, representadas pela delimitação das quatro escolas selecionadas, na perspectiva da categoria cultural, buscou-se, em abordagem documental, identificar nos registros escolares a existência de projetos de natureza interdisciplinar, esportivos e culturais que buscassem em sentido extracurricular e intracurricular o fortalecimento e aperfeiçoamento das práticas de ensino-aprendizagem e o desempenho geral dos estudantes (Figura 2).

Por se tratar de uma pesquisa realizada eminentemente em abordagem documental, e por se acessarem, via de regras, documentos de interesse público, com prévia identificação da pesquisadora, com o propósito da utilização para fins exclusivamente acadêmicos e científicos, e por ser preciso obter a autorização dos gestores e responsáveis pelo seu armazenamento e manutenção, saliento que o estudo não apresentou nenhum tipo de risco direto ou indireto, haja vista o caráter não sigiloso dos dados levantados conforme preconizado na Lei nº 12.517 de 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011):

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I – observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II – divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

III – utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;

IV – fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;

V – desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011, art. 3º, *caput*).

Salienta-se, por fim, que foram cumpridos, em perspectiva metodológica, todos os aspectos concernentes a boas práticas e princípios éticos da pesquisa, haja vista constarem o aceite dos sujeitos, gestores e responsáveis pelas informações demandadas no estudo; a disponibilização dos documentos sinalizados no escopo da presente metodologia; a prévia autorização com indicação dos meios e fins da pesquisa, assegurando, desse modo, tanto o direito inalienável ao acesso à informação de interesse público; a exequibilidade da pesquisa, quanto à

40

preservação do anonimato dos sujeitos; a omissão quanto à identificação das escolas compreendidas na análise; e a tomada de autorização prévia de acesso ao acervo documental das instâncias envolvidas.

Desse modo, ratificamos a inexistência de qualquer risco direto, indireto, presente ou futuro às instituições e sujeitos envolvidos no trabalho da pesquisa por resultado dessa investigação.

O resumo do percurso metodológico do presente trabalho acima descrito pode ser identificado resumidamente na Figura 2, presente nessa seção.

4 RESULTADOS OBTIDOS

4.1 RESULTADOS OBTIDOS NO CAMPO EMPÍRICO DA DIRETORIA PEDAGÓGICA

A análise descritiva dos fatos nos permitiu entender de que forma se configura a Gestão Educacional da Rede Municipal de Educação de Salvador, em suas diferentes dimensões e, especialmente, no que se refere à Dimensão Pedagógica. Pôde-se perceber a dinâmica instituída pela Diretoria Pedagógica, que é integrante da estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Salvador, e sua relação com as Gerências Regionais e, finalmente, com as escolas.

4.1.1 Resultados sob a categoria Analítica Política

A partir do mês de janeiro do ano de 2013, a gestão municipal de Salvador ficou sob o comando do prefeito Antônio Carlos Magalhães Neto (ACM Neto), dando sobrevida ao seu partido político, o DEM (Democratas). Assim, a Secretaria Municipal de Salvador também passou por mudanças na sua gestão, diante das alterações na sua perspectiva político-partidária. Foram criados vários programas e projetos no intuito de consolidar as aspirações de uma gestão moderna e de qualidade, destacando-se, na perspectiva desse trabalho, o COMBINADO, formado por um conjunto de 112 ações concretas e diretamente mensuráveis, que busca promover uma melhoria sistêmica na Rede Pública Municipal de Ensino. Tais ações se distribuem em 6 eixos: Presença na Escola, Ações Pedagógicas, Ações de Infraestrutura, Identidade e Comunidade, Ações de Suporte e Ações da Escola.

Atualmente, a SMED tem como Secretário de Educação Bruno Barral, Engenheiro Eletricista de formação, ex-diretor de iluminação pública da cidade, indicado pelos deputados federais João Gualberto e Jutahy Magalhães Júnior do PSDB para assumir o cargo. Barral foi nomeado em setembro de 2017, assumindo o lugar de Paloma Modesto. À época, Barral fez a seguinte afirmação:

Estamos antecipando o planejamento para o ano de 2018, com foco no censo escolar do ano que vem. A partir de reuniões com a direção pedagógica, vamos traçar o plano de ação para assegurar maior presença dos alunos em sala de aula, reforçando as ações em curso e buscando

O fato é que o descontentamento por parte dos professores da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador se agravou diante da ausência de formação pedagógica do atual secretário, o que é imprescindível para uma pasta que trata diretamente dos projetos educacionais da rede.

Em minha percepção pessoal como professora da Rede Pública de Educação Municipal, inúmeras vezes me deparei com o seguinte questionamento dos meus colegas: “se ele nunca pisou os pés numa sala de aula, como pode entender de Educação?”. E assim foi se configurando uma relação conflituosa entre a SMED e os professores municipais, inserida num contexto político desfavorável, no qual o prefeito ACM Neto, tendo em vista um contingenciamento das despesas públicas municipais, adotou medidas administrativas/financeiras severas que acarretaram na negação de direitos adquiridos pelos docentes, previstos no Plano de Carreira dos Profissionais de Magistério. Esse contingenciamento foi formalizado por meio de um documento legal assinado pelo prefeito em 15 de dezembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Município de Salvador, o Decreto nº. 6.486 daquele mesmo ano.

Esse cenário negativo propiciou o advento de várias paralisações, bem como uma greve que durou pouco mais de um mês. Além de problemas relativos ao cumprimento do Plano de Carreira, outras reivindicações pautaram essa mesma greve, com a eleição dos diretores e vice-diretores das escolas da Rede Pública Municipal, que aconteceu em setembro de 2019, consolidando a escolha democrática de cada representante das comunidades escolares.

4.1.2 Resultados sob a categoria Analítica Normativa

No intuito de evidenciar de que forma o planejamento pedagógico se processa na Rede Pública Municipal de Educação de Salvador, pudemos identificar que a Diretoria Pedagógica (DIPE) passou por uma alteração na sua organização, deixando de estar composta por três gerências e passando a apenas duas. São elas: Gerência de Currículo, subdividida em Coordenadoria de Acompanhamento Pedagógico e Coordenadoria de Inclusão Educacional e Transversalidade; e Gerência de Gestão Escolar, subdividida em Coordenadoria de Políticas e Diretrizes e Coordenadoria de Suporte e Monitoramento. A Gerência de Avaliação e Inovação

Na Gerência de Currículo, especificamente na Coordenadoria de Acompanhamento Pedagógico, conforme fui direcionada na DIPE, encontrei a informação de que os encaminhamentos são feitos através de CIC (Circular Interno de Comunicação) para as GRES, sendo de responsabilidade delas o redirecionamento para as escolas. Além disso, para cada ação pedagógica da DIPE são emitidos vários CIC, e diante do número de ações que ocorreram desde 2015, a apropriação dessas CIC se tornaria inviável. As ações da Gerência de Currículo que ocorrem a partir de 2015 podem ser demonstradas através da Figura 3.

Figura 3 – Ações da Gerência de Currículo

ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO	NOSSA REDE	
	ENSINO FUNDAMENTAL I NOSSA REDE	ED. <u>INCLUSIVA</u>
REGULARIZAÇÃO DE FLUXO (IAS)	ENSINO FUNDAMENTAL II NOSSA REDE	ED. <u>AMBIENTAL</u>
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS E SOCIOEDUCATIVO	INGLÊS	<u>GÊNERO</u>
PROGRAMA GESTÃO DA ALFABETIZAÇÃO	AÇÕES DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL	<u>RELAÇÕES ETNICORACIAIS</u>
AVALIAÇÃO EXTERNA (PROSA)	ESCOLAS EDUCAÇÃO INTEGRAL E PROGRAMAS DO MAIS EDUCAÇÃO E ESCOLAB	<u>ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL</u>
SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO	ESCOLAS EDUCAÇÃO INTEGRAL E PROGRAMAS DO MAIS EDUCAÇÃO E ESCOLAB	LIVRO DIDÁTICO
FORMAÇÃO PEDAGÓGICA	<u>INCLUSÃO E INTEGRALIDADE</u>	ARTE NO CURRÍCULO
ED. INFANTIL		

Fonte: Secretaria Municipal de Educação. Pesquisa de campo (2019).

Como esse trabalho trata diretamente da Dimensão Pedagógica da Gestão

Escolar em escolas de ensino regular de ensino fundamental II, restringi-me ao Acompanhamento Pedagógico e, especificamente, ao Sistema de Monitoramento e Acompanhamento (SMA).

44

Nesse sentido, a dinâmica das ações ocorre da seguinte forma: 1° - Gerência de Currículo; 2° - Gerência Regional/Coordenadoria Pedagógica; 3° - Gestores Escolares. A Comunicação Interna Circular enviada no dia 25/04/2019 pela GRE CENTRO, direcionada às escolas que estão sob sua responsabilidade, retrata objetivamente como são feitos os encaminhamentos oriundos da Diretoria Pedagógica.

Em fevereiro de 2019 tive mudança na minha lotação, por questões de carga horária, passando a ter um cadastro de 20 horas semanais na Escola Municipal V.C. L., localizada no Pelourinho, pertencente à GRE CENTRO. Esse é o motivo exato pelo qual recebi essa CIC proveniente dessa GRE citada. O mesmo documento pode ser visualizado no Apêndice B desse trabalho.

Através do SMA, a Gestão Educacional da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador poderá contar com dados que envolvem tanto a prática como o tempo pedagógico que se efetivam nas escolas. Além dessa Circular, foi disponibilizado um documento que norteia o acesso e o preenchimento de dados no sistema, direcionado a professores e à equipe gestora de cada unidade escolar. Tal documento identifica as ações que devem ser feitas por cada um deles e o que se espera alcançar nessa perspectiva de Monitoramento e Acompanhamento Pedagógico, assim como as etapas e os determinados prazos.

Como se pode observar, a pretensão pedagógica com a utilização do SMA é, de fato, levantar dados que subsidiem uma Gestão Educacional que contemple ações de todos os atores da educação. A informação que obtive na Gerência de Currículo da Diretoria Pedagógica é que a intenção da SMED é descartar, futuramente, a utilização dos Diários de Classe, mas que pelo caráter transitório, será necessário o seu preenchimento juntamente com o preenchimento no SMA, o que gera bastante descontentamento entre os professores.

4.1.3 Resultados sob a categoria Analítica Ambiental

Tratando-se dos recursos do Fundeb aplicados no município de Salvador nos

anos de 2015, 2016, 2017 e 2018 (Tabela 1), ressalta-se que a situação é superavitária, entretanto, contrapondo a apresentação desses dados à apresentação dos registros que refletem a infraestrutura das escolas, deparamo-nos com um grande contrassenso.

45

As escolas não detêm uma ambientação digna, antes, apresentam salas de aula insalubres, quadras de esporte que não atendem ao quantitativo de alunos e a faixa etária deles, além de não disporem de recursos tecnológicos que propiciem aulas mais dinâmicas e atrativas.

Tabela 1 – Demonstrativo FUNDEF/ FUNDEB

DADOS DO FNDE 2018

2015	2016	2017
432.474.093,47	459.321.789,00	456.916.991,63
387.343.990,31	416.864.201,26	420.787.588,04
24.025.665,45	37.168.994,26	42.785.292,67

RECEITA 507.061.475,53
400.556.220,91

**PAGAMENTO DOS PROFISSIONAIS DO
MAGISTÉRIO**

OUTRAS DESPESAS 82.209.758,04 Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa no SIOPE (2019).

Analisando os dados orçamentários da educação para o município de Salvador, observa-se que houve um aumento no período de 2015 a 2018 tanto na Receita quanto na Despesa, e esta última numa proporção ainda maior. Esses dados conduzem a uma validação, mesmo que indiretamente, dos valores gastos com formações de professores, reforma de algumas escolas, dentre outras ações, ainda que esses números possam não revelar no momento a eficácia de cada uma delas. As queixas das escolas A, B, C e D é de que as reformas que foram realizadas nas unidades ainda não proporcionaram o acolhimento ideal para a comunidade escolar, precarizando os subsídios para uma educação de qualidade.

4.1.4 Resultados sob a categoria Analítica Cultural

Acerca dos registros que formalizam o processo de acompanhamento nas escolas, por parte das Gerência Regionais de Educação, fui informada pela Gerência de Projetos que esses estão sob responsabilidade dos Coordenadores Pedagógicos da GRE, que visitam as escolas e realizam observações alinhadas aos aspectos previamente definidos. Pude inferir que esses contatos dos Coordenadores Gerais nas escolas são feitos apenas com os gestores das unidades, e não diretamente com os professores. A ausência de um contato direto entre os professores e os gestores pedagógicos propicia uma comunicação frágil e ineficiente entres esses atores da educação, inviabilizando a execução dos programas

46

educacionais adotados pela SMED, haja vista o cenário político ser desfavorável, como também, em várias escolas, haver um ambiente que reflita boas relações interpessoais entre gestores escolares e docentes.

Nas oportunidades em que estive presente na GRE Cidade Baixa/ Liberdade, perguntei sobre a existência de documentos que evidenciassem as datas das visitas feitas por esses Coordenadores Pedagógicos às escolas, mas não obtive uma resposta satisfatória, haja vista não existir uma sistematização desses registros, sem uma organização específica para tal. Por isso, não puderam atender a essa demanda.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS NO CAMPO EMPÍRICO DAS ESCOLAS DA GRE CIDADE BAIXA E LIBERDADE

4.2.1 Resultados sob a categoria Analítica Política

As quatro escolas visitadas informaram que seus Projetos Político Pedagógicos estariam em construção, sem a apresentação de uma provável data para que chegassem a ser finalizados. Fiz a solicitação formal no Protocolo da SMED, que posteriormente enviou um e-mail para as escolas, autorizando a minha ida a cada unidade escolar. Após essa autorização, perguntei diretamente a cada gestor sobre o PPP, e obtive respostas negativas em todas elas.

4.2.2 Resultados sob a categoria Analítica Normativa

Nesse mesmo contexto, identifiquei também que não há Regimento Interno nas escolas. A gestão da escola **A** elaborou um informativo, no início do ano letivo de 2019, que representa o que ela espera da comunidade escolar no que tange a assuntos disciplinares e pedagógicos. Entretanto, é um informativo, evidenciando que trata se especificamente de normas administrativas, não aprofundando em questões que envolvem diretamente o ensino-aprendizagem desenvolvido nas escolas.

Nas demais escolas visitadas, não há um regimento interno, nem mesmo um documento balizador para as normas de cada unidade. Fomos informados pelos gestores escolares de que a SMED está elaborando um regimento geral que deverá

47

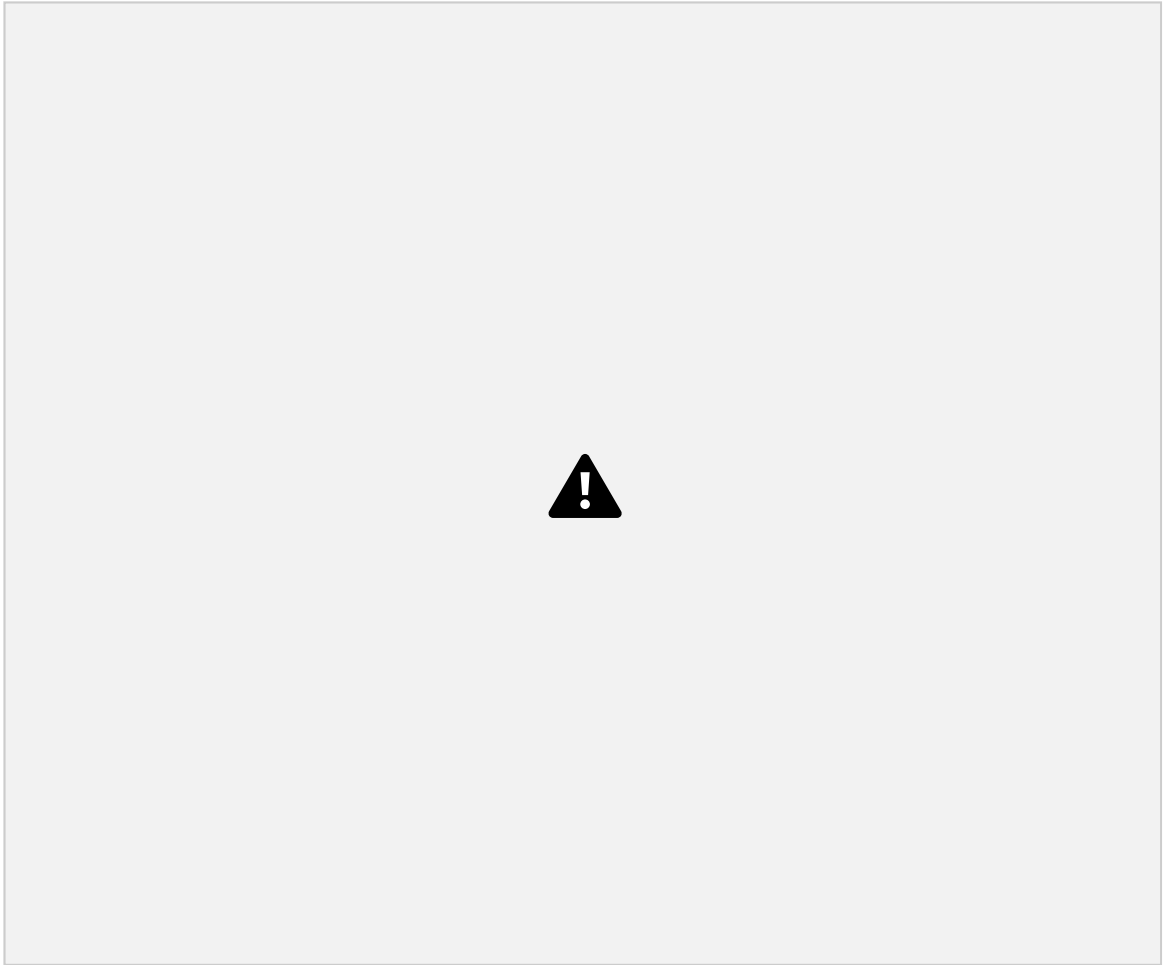
ser adotado para todas escolas, mas que não existe uma perspectiva real de quando esse documento chegará às unidades escolares. Isso se contrapõe ao objetivo esperado tanto do Regimento Interno quanto do PPP de cada unidade escolar, que é justamente atender às especificidades de cada região e à demanda de cada comunidade escolar.

4.2.3 Resultados sob a categoria Analítica Ambiental

O padrão SMED, criado pela Decreto n°. 24.361 de 14 de outubro de 2013, estabelece o padrão de qualidade SMED para funcionamento dos estabelecimentos de ensino da Rede Pública Municipal de Salvador, abrangendo quadro de pessoal, serviços de apoio, estrutura física e instalações adequados à oferta de educação, que assegurem as condições adequadas à aprendizagem e ao desenvolvimento pleno dos alunos. A partir da visualização da Figura 5, podemos identificar a quantidade definida por esse padrão de gestores e coordenadores pedagógicos que devem estar lotados em cada escola.

Figura 4 – Quadro demonstrativo do perfil profissional técnico-administrativo e pedagógico pelo Padrão SMED

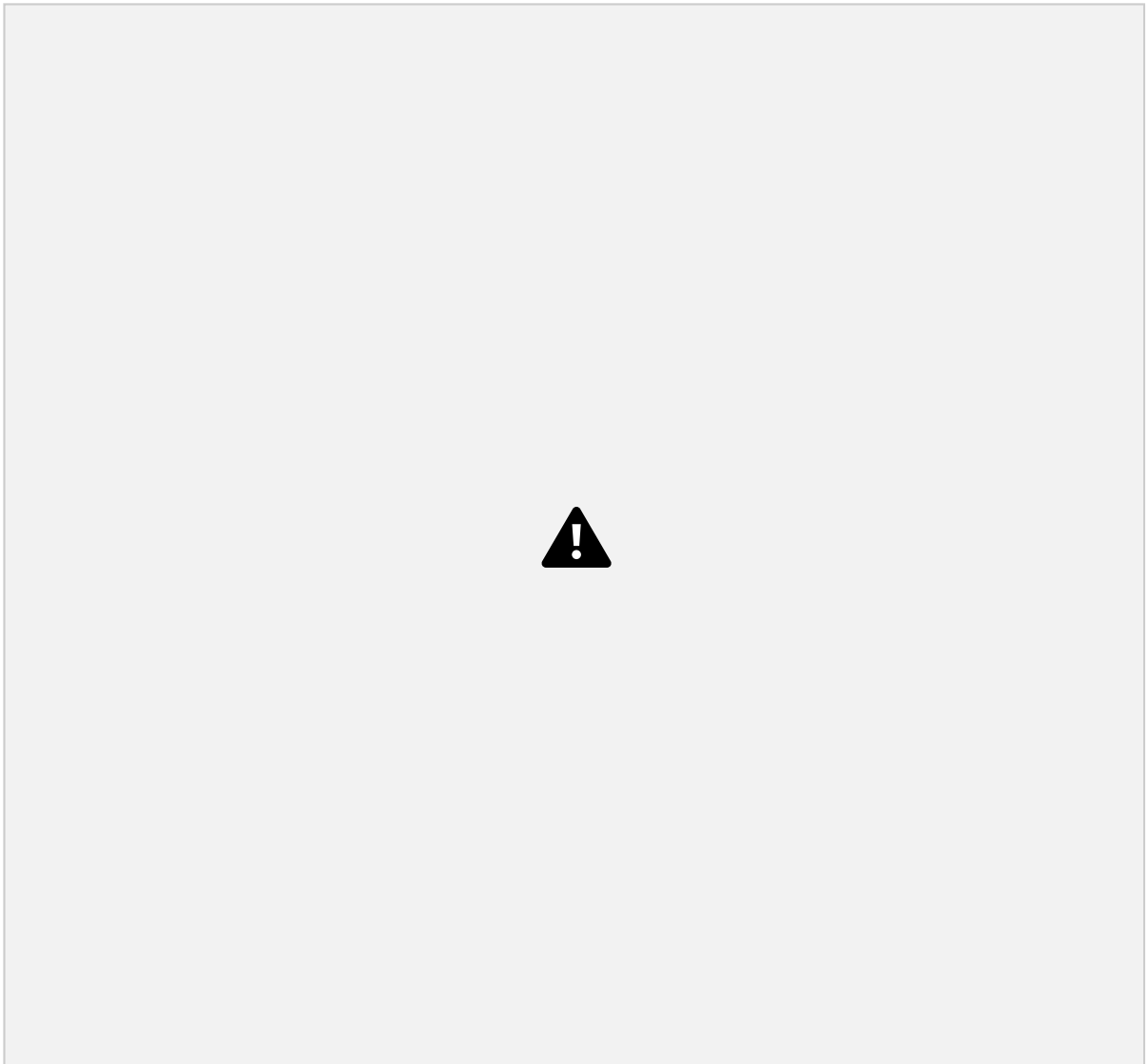
48



Fonte: Decreto nº. 24.361 de 14 de outubro de 2013.

Entretanto, na escola B, como demonstra o gráfico na Figura 3, a coordenadora pedagógica está afastada para tratamento médico desde o início do ano letivo de 2018, e a SMED ainda não enviou para a unidade alguém que pudesse substituí-la e retomar os acompanhamentos pedagógicos que foram iniciados à época. Além disso, o padrão SMED também prevê, quanto às instalações da escola, adequação às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), incluindo boas condições acústicas, térmicas e de acessibilidade, conforme visto na Figura 4, o que infelizmente não acontece na prática. As salas não são refrigeradas, o que causa muito desconforto nas aulas, principalmente na região da Cidade Baixa, onde a temperatura se mantém mais elevada, comparando-se a outras regiões de Salvador.

Figura 5 – Instalações segundo o Padrão SMED



Fonte: Decreto nº. 24.361 de 14 de outubro de 2013.

Tabela 2 – Quadro funcional das escolas

ESCOLA D

**TURNOS DE
FUNCIONAMENTO**

ESCOLA A	1
3	2
34	21 ₃

3	1 (afastada para tratamento médico)	0
17	14	12

Nº DE PROFESSORES 28 (3 em readaptação)

Nº COORDENADORES

PEDAGÓGICOS

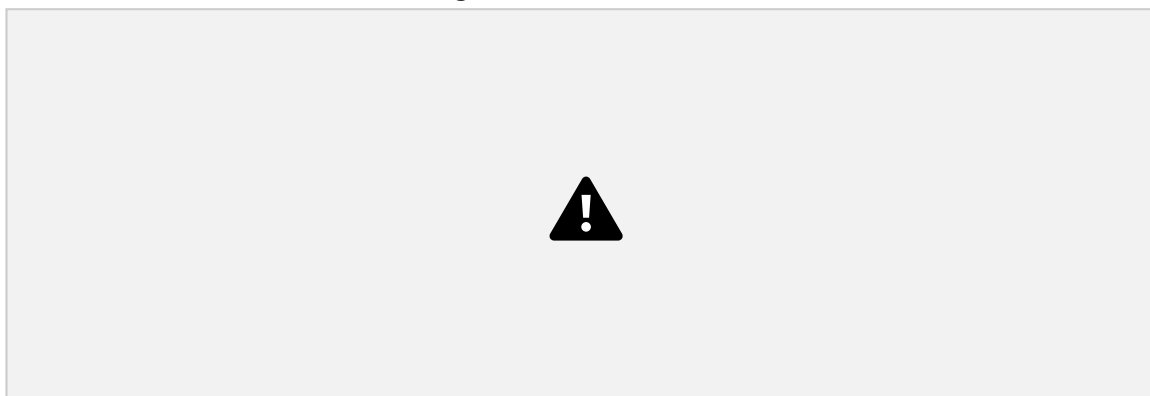
Nº DE FUNCIONÁRIOS 11 Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa de campo (2019).

Outro ponto bastante relevante do padrão SMED diz respeito aos espaços físicos que as unidades devem dispor para que a o ensino-aprendizagem se

50

construa de forma lúdica e atualizada, dentro do que se espera de uma educação inovadora e contemporânea. Um dos itens citados nesse padrão é a sala de informática, assim como a biblioteca e a sala de multiuso, que proporcionariam atividades lúdicas e diferenciadas. Entretanto, foi comum entre as quatro escolas a ausência da sala de informática, conforme Quadro 1, mais adiante, inclusive o fato de não terem espaço físico suficiente para se adequarem a todas essas qualificações exigidas pelo Padrão SMED, o que representa um grande paradoxo.

Figura 6 – Quadro demonstrativo dos espaços físicos escolares e seus critérios de utilização segundo o Padrão SMED



Fonte: Decreto nº. 24.361 de 14 de outubro de 2013.

Esses requisitos adotados pela SMED para a concretização de um espaço físico educacional adequado se contrapõem, de fato, às condições reais das instalações das escolas da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador. A maioria não tem, por exemplo, quadra de esportes ou uma área apropriada para a realização de atividades físicas e, além disso, as bibliotecas ou salas de leitura, que são o ambiente mais comum entre as escolas, na maioria das vezes são constituídas em espaços improvisados, apresentando inúmeras limitações.

Quadro 1 – Infraestrutura das escolas

	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D
QUADRA	SIM	SIM	NÃO	NÃO
BIBLIOTECA	SIM	SIM	SIM	SIM
SALA DE INFORMÁTIC A	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa de campo (2019).

4.2.4 Resultados sob a categoria Analítica Cultural

Tratando-se de uma análise numa perspectiva cultural, abrangendo atividades e projetos de natureza interdisciplinar, tanto no sentido curricular quanto no extracurricular, observou-se que não há, em nenhuma das escolas visitadas, projetos que contemplem a regionalidade em que cada comunidade escolar está inserida, fator muito relevante devido às especificidades de cada uma delas.

Ainda assim, existem propostas em cada escola que ensejam uma abordagem mais pedagógica, na intenção de contribuir diretamente no ensino aprendizagem, e, conseqüentemente, propiciar a evolução de cada aluno. Na escola C, desenvolve-se uma projeto de leitura e escrita na biblioteca. Já na escola B, um projeto com o tema voltado para o meio ambiente. Na escola A também não há nenhum projeto interdisciplinar, e sim projetos desenvolvidos por disciplinas isoladamente. Nessa última escola, os alunos têm aula de campo, caminhando e conhecendo os principais pontos turísticos e históricos da Cidade Baixa; os professores de Ciências e Geografia realizam atividades com a horta escolar, implantada nesse ano de 2019.

No geral, existem projetos criados pela SMED e desenvolvidos nas escolas que contribuem significativamente na vida de cada aluno, como, por exemplo, o Escolab, Agente da Educação e o Programa Combinado, que contêm várias ações que visam garantir a promoção de uma educação efetivamente qualificada. Uma das

ações contempladas nesse Programa, que está exposto na íntegra no Apêndice F desse trabalho, é o Combinado 05, que defende “Garantir que as Unidades de Ensino recebam a visita do Coordenador Pedagógico da GRE a cada semana ou mediante solicitação da Unidade”. Entretanto, como não tivemos acesso aos registros dos Coordenadores Pedagógicos da GRE Cidade Baixa/ Liberdade, não foi possível nos certificar de que essa ação realmente acontece, e se acontece com essa periodicidade.

Observa-se, entretanto, que apesar de haver nas escolas pesquisadas projetos com cunho pedagógico, não existe uma formalização deles quanto à exposição dos seus objetivos e o devido acompanhamento da gestão escolar para que sejam alcançados. A verdade é que a ausência do PPP em todas as escolas é

52

um fator alarmante para a Gestão Educacional da SMED, uma vez que fragiliza a consolidação de ações que reflitam as especificidades e demandas de cada comunidade escolar.

Torna-se imprescindível estreitar a relação entre o Plano Municipal de Educação, os programas desenvolvidos pela SMED e os PPPs das escolas, que em todas foram inexistentes. Esse alinhamento propiciaria uma formação adequada para os professores, que em cada unidade escolar construiriam o seu Projeto Pedagógico com a devida propriedade epistemológica, a partir da análise de cada contexto.

53

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Educacional é, numa concepção ampla de seu entendimento, uma vertente da Teoria Geral da Educação, constituída de quatro dimensões: administrativa, política, pedagógica e cultural. A pedagógica, que é o foco desse trabalho, se constitui desde o planejamento da proposta de ensino-aprendizagem a ser efetivada nas escolas até as atividades propriamente desenvolvidas nas unidades escolares. Tendo como parâmetro a Secretaria Municipal de Educação de Salvador, essa Gestão Educacional contempla as ações oriundas da Diretoria Pedagógica, das Gerências nela incluídas, das Gerências Regionais de Educação e

suas respectivas Coordenações Pedagógicas e, por fim, dos gestores e coordenares pedagógicos das próprias unidades escolares. Partindo da análise da gestão escolar, podemos evidenciar de que forma a Secretaria Municipal de Educação está organizada e como as ações se processam nessa organização.

O desenvolvimento desta pesquisa nos proporcionou uma visão mais dinâmica das metas e projeções construídas pela Diretoria Pedagógica e como a Rede Pública Municipal de Educação atende ou não a essas demandas. Observou-se que, em tese, há um interesse por parte da Secretaria Municipal de Educação de Salvador em proporcionar um ambiente educacional que atenda às necessidades da comunidade escolar, entretanto, essa perspectiva não encontra credibilidade junto aos professores, que estão inseridos numa conjuntura social e político-partidária completamente antagônica.

Prova disso foi a resistência dos professores na inserção no SMA dos dados resultantes do seu trabalho em sala de aula. Houve, inclusive, orientação do próprio sindicato dos professores para que esses dados não fossem inseridos nesse sistema, alegando-se uma segregação maior entre a classe docente e uma possível subserviência a uma gestão opressora.

Visitando a Diretoria Pedagógica e ouvindo os objetivos do setor quanto ao funcionamento desse sistema, conclui-se que o entendimento por parte dos professores sobre seu advento é fruto de uma comunicação falha e de uma organização interna da SMED que precisa ser revista, uma vez que os esforços empreendidos pela DIPE não têm sido concretizados nas unidades escolares como são idealizados, devido inclusive a essa falta de um diálogo direto com quem de fato executa as ações pedagógicas, que são os professores.

54

Ainda sobre organização e funcionamento dos setores, há uma incoerência, na nossa percepção, no que tange à junção de duas Gerências Regionais de Educação (Cidade Baixa e Liberdade), uma vez que as escolas que pertencem a cada uma delas divergem consideravelmente quanto aos territórios e/ou localização geográfica. Essa inadequação pode ser um elemento dificultador nas ações de implementação, acompanhamento e avaliação dos projetos e ações pedagógicas, haja vista cada uma delas possuírem as suas especificidades.

Essa pesquisa possui limitações quanto às informações acerca do entendimento sobre a Gestão Educacional da Secretaria Municipal de Educação de

salvador, podendo ser considerada uma fonte de possíveis provocações que fundamentem outros trabalhos acerca desse tema. A relevância do diagnóstico construído através dos resultados dessa pesquisa e, conseqüentemente, a compreensão de como se processa a gestão escolar em dimensão pedagógica das quatro escolas pesquisadas da GRE Cidade Baixa/ Liberdade certamente propiciará novas contribuições sobre o assunto.

Os resultados desta pesquisa revelam a necessidade da SMED de criar mecanismos que possibilitem, além do registro das suas ações, a avaliação de cada uma delas, tornando claros para a gestão os pontos positivos e negativos de cada programa lançado. Uma das iniciativas interessantes seria a escuta de cada grupo escolar, em que os professores tivessem como expor suas impressões acerca das atividades pedagógicas desenvolvidas na rede, tornando-as cada vez mais próximas de cada realidade.

É verdade, infelizmente, que as condições físicas das escolas da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador se mantêm adversas a um ambiente pedagógico dinâmico e inovador, e que inviabilizam uma maior motivação tanto dos alunos quanto dos professores. De fato, como podemos pensar em novas propostas, em tecnologias digitais para a Educação, se não há, minimamente, salas climatizadas que auxiliem na constituição de um ambiente agradável e propício a construções individuais e coletivas?

O SMA se apresenta como uma intenção mais concreta da SMED em pensar uma sistematização das informações de modo que os dados referentes à evasão escolar, por exemplo, se apresentem de maneira tempestiva. Entretanto, quando o foco é o registro e análise de ações estritamente pedagógicas, objetivamente, ainda há uma ineficiência por parte da DIPE, que não estabeleceu uma organização de

55

dados que permita um diagnóstico que respalde novas diretrizes e políticas educacionais.

Enseja-se que todas as observações levantadas neste trabalho possam subsidiar a construção de um plano de ações efetivo por parte da Secretaria Municipal de Educação de Salvador que busque, de maneira assertiva, priorizar a dimensão pedagógica da gestão escolar, eliminando ou minimizando os imbróglis que surgem constantemente nos fluxos dessa organização.

56

REFERÊNCIAS

BORGES, T. Bahia não consegue bater metas de 2015 para a educação. **Correio**, Salvador, 05 abr. 2017. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/bahia-nao-consegue-bater-metas-de-2015-para-a-educacao/>. Acesso em: 23 out. 2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº. 9.394/96. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2010.

BRASIL. Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 03 jun. 2019.

BRUNO BARRAL toma posse na secretaria de Educação de Salvador. **BNews**, Salvador, 20 set. 2017. Disponível em: <https://www.bnews.com.br/index.php/noticias/politica/educacao/186780,bruno-barral-toma-posse-na-secretaria-de-educacao-de-salvador.html>. Acesso em: 23 out. 2019.

FIALHO, N. H. Dimensão pedagógica da gestão de sistemas educacionais. **Rev. Educ., Cult. Soc.**, Sinop (MT), v. 6, n. 1, p. 51-73, jan./jun. 2016.

GANDIN, D.; GANDIN, L. A. **Temas para um projeto político-pedagógico**. Petrópolis: Vozes, 1999.

GARCIA, W. **Administração educacional em crise**. Rio de Janeiro: Cortez. 2017. 120p.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 6. ed. São Paulo: Heccus. 2015. 304p.

LÜCK, H. **Avaliação e Monitoramento do Trabalho Educacional**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2013.192p.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão do processo de aprendizagem pelo professor**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2014. 176p.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis- RJ: Vozes, 2006. 116p.

MEDEL, C. R. M. A. **Projeto Político-Pedagógico**: Construção e Implementação na Escola. 2. ed. Campinas-SP: Autores Associados, 2012. 88 p.

NOGUEIRA, M. A. Administrar e dirigir: algumas questões sobre a escola, a educação e a cidadania. *In*: MACHADO, Lourdes M.; FERREIRA, Naura Syria C. (Orgs.). **Política e gestão da educação**: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002,

SALVADOR (Município). Cadastro Organizacional SMED. Decreto nº. 26.298 de 28 de julho de 2015. Aprova o Regimento da Secretaria Municipal de Educação de Salvador – SMED. **Diário Oficial do Município**, Salvador, 29 jul. 2015.

SALVADOR (Município). Decreto nº. 32.686 de 12 de agosto de 2020. Dispõe sobre protocolos setoriais para realização de atividades econômicas e sociais na forma que indica. **Diário Oficial do Município de Salvador**, Salvador, 13 ago. 2020.

Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2020/3269/32686/decreto-n-32686-2020-dispoe-sobre-protocolos-setoriais-para-realizacao-de-atividades-economicas-e-sociais-na-forma-que-indica>. Acesso em: 23 out. 2019.

SALVADOR (Município). Lei nº. 912, de 04 de março de 1959. Cria a Secretaria Municipal de Educação e a Secretaria Municipal de Saúde e Assistência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da Cidade do Salvador**, Salvador, 05 mar. 1959.

Disponível em: [https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei](https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/1959/91/912/lei-ordinaria-n-912-1959-cria-a-secretaria-municipal-de-educacao-e-cultura-e-a-secretaria-municipal-de-saude-e-assistencia-social-e-da-outras-providencias)

[ordinaria/1959/91/912/lei-ordinaria-n-912-1959-cria-a-secretaria-municipal-de-educacao-e-cultura-e-a-secretaria-municipal-de-saude-e-assistencia-social-e-da-outras-providencias](https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/1959/91/912/lei-ordinaria-n-912-1959-cria-a-secretaria-municipal-de-educacao-e-cultura-e-a-secretaria-municipal-de-saude-e-assistencia-social-e-da-outras-providencias). Acesso em: 23 set. 2019.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

SANTOS, D. C. C. F. **A perspectiva do professor da educação especial no contexto da escola comum**. Orientador: Prof. Dr. Relma Urel Carbone Carneiro. 133f. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação Escolar) – Programa de Pós Graduação em Educação Escolar, Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara (SP), 2020.

TEIXEIRA, A. S. **A educação e a crise brasileira**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 12. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, I. P. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1998. p.11-35.

APÊNDICES

59

**APÊNDICE A – Estrutura Organizacional da
Secretaria Municipal de Educação – SMED**





APÊNDICE C – Orientações para a implementação da Sistemática de Monitoramento e Acompanhamento Pedagógico na Rede Municipal de Ensino de Salvador

Este documento tem por objetivo orientar a implementação da Sistemática de Monitoramento e Acompanhamento Pedagógico, para o Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos-EJA, visando alcançar a melhoria da qualidade do Ensino Público Municipal. A referida política permitirá a análise de indicadores de processos relacionados à organização do trabalho pedagógico com fins de acompanhar os pressupostos, a prática pedagógica, a prática de leitura, a aprendizagem e o tempo pedagógico, conforme orientações a seguir:

1. a inserção dos dados será no Sistema de Gestão Escolar – SIGEL, no módulo denominado Sistema de Monitoramento e Acompanhamento Pedagógico – SMA, por meio do site da Secretaria da Educação no link <http://educacao.salvador.ba.gov.br>;
2. o SMA consiste numa ferramenta de gestão utilizada pelas Unidades Escolares da Rede Municipal Ensino de Salvador e acompanhada pelas Gerências Regionais e pelo Órgão Central;
3. o acesso ao SMA se dará através dos perfis: professor, equipe gestora (gestor, vice-gestor, coordenador pedagógico), coordenador regional e coordenador SMED;
4. os dados deverão ser lançados, mensalmente, conforme o documento Calendário da Sistemática de Monitoramento e Acompanhamento Pedagógico (em anexo);
5. após o prazo de lançamento, caso existam dados não lançados no módulo por meio do perfil professor, somente será possível lançar através do perfil equipe gestora;
6. serão acompanhados os indicadores de processos relacionados à organização pedagógica, conforme pressupostos descritos abaixo:

• Prática pedagógica

62

- a) Reuniões de planejamento: ação pedagógica realizada pelo(a) coordenador(a) pedagógico(a) uma vez por semana, com os(as) professores(as), conforme Portaria nº. 054/2017;
- b) Número de Observações do Coordenador Pedagógico: Acompanhamento da ação pedagógica do(a) professor(a) em sala de aula pelo(a) Coordenador (a), uma vez por mês, em cada turma;
- c) Sequência Didática (SD): execução das atividades disponibilizadas nos cadernos do Programa Nossa Rede para Língua Portuguesa, Matemática e Ciências (Humanas e da Natureza) de acordo com as orientações preestabelecidas;
- d) Experimentos de Ciências (EC): estimular a curiosidade dos(as) alunos(as) para

uma nova leitura e interpretação do mundo, introduzindo novas palavras e símbolos, favorecendo o desenvolvimento de habilidades, como criatividade, colaboração, resolução de problemas, pensamento crítico, entre outras. Fica definido o mínimo de 02 (dois) experimentos científicos por mês, para cada turma.

• **Prática de leitura**

Número de Livros Lidos (NLL): ação promovida pelo(a) professor(a) para estimular a leitura de livros pelo(a) aluno(a), em sala de aula ou em casa por meio de empréstimo, a saber: deverão ser observados os Projetos Institucionais de Leitura constantes no Sistema próprio de Ensino Estruturado do Município do Salvador – Programa Nossa Rede; e, o Projeto Leitores e Contadores de Histórias, na EJA; deverá ser observada a carga horária definida em Matriz Curricular para as disciplinas optativas Práticas Literárias e Estudos Literários, como forma de potencializar as práticas de leitura na Unidade escolar; fica definido o mínimo de 20 livros lidos para Anos Iniciais do Ensino Fundamental e 30 livros lidos para Anos Finais do Ensino Fundamental, distribuídos durante o ano letivo; fica definido o mínimo de 10 livros lidos para EJA I e 20 livros lidos para EJA II, distribuídos durante o ano letivo; cada professor(a) deve eleger os títulos do acervo disponibilizado pela escola e colocá-los à disposição dos(as) alunos(as), em sala de aula, além de integrar em suas ações, visitas aos espaços organizados para leitura, promovendo

63

também, outras atividades com esta intenção.

• **Aprendizagem**

a) Número de Atividade para Casa (NAC): registro das atividades orientadas pelo(a) professor(a), realizadas pelos(as) alunos(as), extraclasse, com o intuito de consolidar as aprendizagens construídas em classe;

b) Nota: registro do resultado da avaliação, no final de cada unidade didática, nos Anos Finais do Ensino Fundamental.

• Tempo pedagógico

- a) Faltas do professor: acompanhar a frequência do professor com vistas a garantir o cumprimento do tempo pedagógico da aula para o aluno.
- b) Falta do aluno (FSJ): acompanhar a permanência do(a) aluno(a), na escola, fator determinante para o aprendizado, registrando os motivos elencados abaixo que o(a) levou a se ausentar das aulas. Doenças (FD), Dificuldades no deslocamento (FDD), Questões sociais e culturais (FSC), Questões pessoais (FP), Falta de apoio familiar (FAF), Trabalho (FT), Total de falta (TF).
- c) Dias letivos dados: monitorar o cumprimento e efetivação do calendário letivo.

Observação: Mesmo com o lançamento dos dados no SMA, caberá aos(as) professores(as) manter atualizados os dados de frequência dos(as) alunos(as), nos respectivos Diário de Classe.

7. O calendário da Sistemática de Monitoramento e Acompanhamento Pedagógico possui um fluxo de atividades em consonância com a dinâmica do Programa Escolativa, definindo que:

a) do 1º ao último dia letivo de cada mês, o(a) professor(a) e a equipe gestora sistematizarão, em instrumentos próprios, a ação pedagógica;

64

b) na primeira semana, do mês subsequente, de acordo com o calendário, os(as) professores(as) e equipe gestora devem lançar os dados/informações no SMA;

c) após o lançamento dos dados, a equipe gestora, as Gerências Regionais e a SMED devem analisar os relatórios a partir das informações do SMA em nível de escola, de Gerência e de Secretaria, planejando as intervenções conforme orientação do Escolativa;

d) após o planejamento das intervenções, a SMED fará a análise das sínteses dos relatórios do SMA e das intervenções realizadas para as respectivas deliberações.

8. Caberá aos integrantes da equipe escolar, a execução de procedimentos referentes à Sistemática de Monitoramento e Acompanhamento Pedagógico no âmbito da Rede Municipal, definindo para cada equipe as seguintes competências:

a) Equipe gestora (Gestor, Vice Gestor, Secretário Escolar e Coordenador Pedagógico): realizar a formação da equipe pedagógica da escola sobre a sistemática (Sistema online, instrumentos, indicadores, prazos, ações e intervenções); lançar as informações no SMA dentro do prazo estabelecido, bem como acompanhar as inserções realizadas pelos(as) professores(as); validar as informações e os dados inseridos, quando as regras de funcionamento do SMA assim o exigirem; garantir que todos os(as) professores(as) estejam vinculados dentro do SMA, nas turmas em que lecionam e todos os(as) alunos(as) estejam matriculados no Sistema de Matrícula da Rede Municipal; analisar os relatórios gerados à partir dos dados inseridos no SMA e sistematizar no Plano de Ação (Escolativa), as possibilidades de intervenções com base no diálogo com os(as) professores(as); implementar o Programa Nossa Rede, garantindo a utilização dos materiais e procedimentos pelos(as) professores(as) e alunos(as) e a participação da equipe gestora e dos(as) professores(as) nos momentos formativos junto à GR / SMED; analisar os resultados da escola e de cada turma, checando o alcance das metas no mês; articular os programas da SMED para alcance dos objetivos e metas, sinalizando as pendências quando houver e garantindo a plena execução das ações; lançar a frequência, nos casos de impossibilidade desta ser informada pelo(a) professor(a).

b) Professor: participar da formação sobre a sistemática; alimentar o sistema no

65

prazo estabelecido pela SMED e atentar para cumprimento das metas de cada indicador de processo; analisar juntamente com a Coordenação Pedagógica, os relatórios gerados a partir dos dados inseridos no SMA e planejar intervenções a serem aplicadas no âmbito da Unidade Escolar; implementar o Programa Nossa Rede (utilizar os cadernos pedagógicos e procedimentos estabelecidos; participar dos momentos formativos junto à escola, GR / SMED); analisar os resultados da sua turma checando o alcance das metas no mês; traçar um plano individualizado para os(as) alunos(as) com dificuldade e intervenções relacionadas ao alcance dos objetivos e metas.

9. Os setores da Secretaria da Educação, abaixo relacionados, responsabilizar-se-ão, no âmbito das respectivas áreas de atuação, pela implementação, acompanhamento e avaliação do SMA aos diversos processos e procedimentos, definindo como competências:

Gerência Regional: apresentar a sistemática nas respectivas Escolas junto à equipe gestora da Unidade; realizar a formação do sistema SMA com a equipe gestora das escolas; orientar as escolas quanto à inserção, movimentação, atualização, retificação ou ratificação de dados e informações no SMA; garantir o trabalho articulado entre a SMED e as Escolas; intermediar as ações dos Programas da SMED juntos às escolas para alcance dos objetivos e metas, sinalizando as pendências quando houver e garantindo a plena execução das ações; analisar os relatórios gerados a partir dos dados inseridos no SMA e sistematizar no Plano de Ação (Escolativa) as possibilidades de intervenções adequadas à realidade local, com base no diálogo com as equipes gestoras; acompanhar os indicadores de processo por escola e monitorar o avanço ou alcance das metas para o mês; gerar relatórios sobre os problemas mais críticos por escola, conforme orientação do Escolativa e enviar para DIPE; acompanhar as escolas duas a quatro vezes no mês (in loco) realizando a intervenção junto à escola quando necessário; participar da construção do Plano de Ação (Escolativa).

b) Diretoria Pedagógica: elaborar documentos norteadores (instrumentos) e normalizadores do acompanhamento e do monitoramento; estabelecer parâmetros e regras de construção do sistema SMA, de acordo com as diretrizes e as normas relativas aos diversos processos e procedimentos educacionais; apresentar a

66

sistemática nas GR; realizar a formação do sistema SMA para as equipes das GR; orientar as GR e escolas quanto à inserção, movimentação, atualização, retificação ou ratificação de dados e informações no SMA; acompanhar o lançamento dos dados e monitorar o cumprimento dos prazos estabelecidos para inserção dos indicadores de processo; gerar relatórios, analisar, discutir com as GR os indicadores de processo; acompanhar os indicadores de melhoria por GRs e monitorar o avanço ou alcance das metas mês a mês; intermediar as ações dos Programas da SMED junto à GR (pendências e encaminhamentos); acompanhar os

casos críticos in loco (escola) junto à GR; gerar relatório dos problemas mais críticos, conforme orientações do Escolas para nortear a reunião a ser realizada pelo Secretário Municipal da Educação juntamente com as Diretorias da SMED; apoiar a execução do Plano de Ação (Escolas).

c) Núcleo de Tecnologia da Informação desenvolver a plataforma SMA de acordo com as diretrizes e as normas relativas aos diversos procedimentos e processos educacionais, conforme estabelecido pela SMED; garantir a disponibilidade e desempenho da plataforma SMA para o uso diário; fazer a manutenção de problemas relatados pelos usuários; auxiliar a Diretoria Pedagógica no que diz respeito a problemas e dúvidas na utilização da Plataforma.

10. Cabe a todos os(as) servidores(as) zelar pela fidedignidade e sigilo das informações, às quais venham a ter acesso no exercício de suas atribuições, relativas aos procedimentos do SMA e dos demais sistemas.

11. A inobservância das normas de inserção e atualização dos dados e informações no SMA será objeto de apuração de responsabilidade, nos termos da legislação pertinente.

67

APÊNDICE D – Orientações para a implementação da Sistemática de Monitoramento e Acompanhamento Pedagógico na Rede Municipal de Ensino de Salvador

ESCOLA MUNICIPAL A

INFORMATIVO 2019

Este informativo tem por objetivo fornecer informações e orientações para um bom atendimento e andamento do trabalho pedagógico.

Antes de qualquer coisa, é importante ressaltar que a presença da família na vida escolar das crianças é de fundamental importância, portanto contamos com o apoio e acompanhamento dos devidos responsáveis.

Toda a equipe da escola A (Direção, corpo técnico, corpo docente, coordenação e demais funcionários) inicia mais um ano com o desejo de realizar um trabalho de qualidade e especialmente tendo um olhar humano e sensível para a realidade das crianças e adolescentes que atendemos.

Como bem sabemos, a tarefa de educar exige bastante de todos que nela estão envolvidos. Desde pequenos, sabemos como é difícil colocar limites em nossos filhos. Talvez essa tarefa seja bem mais desafiadora para a escola que tem papel fundamental na internacionalização das normas e regras sociais.

O cumprimento das normas e regras sociais é o primeiro passo para que as crianças e adolescentes experimentem o que é viver em comunidade. Viver em sociedade exige que todos os cidadãos tenham claro o que podemos e não podemos, o que devemos ou não devemos fazer.

Assim sendo, a escola A deseja partilhar com os responsáveis as normas e regras da instituição.

Normas:

É proibido o uso do celular e qualquer outro equipamento eletrônico em horário de aula. A escola não se responsabilizará por perdas ou danos desse equipamentos.

Não é permitido usar boné nas dependências da escola. Caso essa regra seja desrespeitada o boné será retirado do aluno e devolvido somente ao responsável.

Os alunos deverão frequentar as aulas devidamente uniformizados. O fardamento é

68

composto por: calça, bermuda, camisa da escola municipal e sapato fechado. É proibido cortar, desfiar, encurtar, pintar ou enfeitar a camisa da escola. Os alunos deverão diariamente trazer seu material didático: livros, caderno, lápis e caneta. Os alunos devem cumprir os horários de entrada e saída.

Manhã: 7:20 às 11:50

Tarde: 13:20 às 17:50

Não é permitido ao aluno sair da escola em horário de intervalo.

Em caso de problemas de saúde do aluno, a família fica responsável em comunicar com brevidade a escola.

Não é permitido mascar chicletes nem lanchar em sala de aula.

Quando o aluno precisar se ausentar da escola mais cedo, só será permitido com a autorização do responsável.

Os responsáveis devem manter sempre atualizados os seus contatos telefônicos.

É responsabilidade dos pais manter a escola informada sobre a situação de saúde de seus filhos.

O responsável deverá comunicar à escola caso haja qualquer problema de saúde ou outro evento que impeça a frequência do aluno às aulas.

O momento de troca do professor ao término das aulas não é considerado intervalo, portanto, o aluno não deve ausentar-se da sala.

Os responsáveis devem acompanhar seus filhos em sua vida escolar, bem como incentivá-los e orientá-los a cumprir as normas disciplinares da escola.

O uso do banheiro e saída para beber água só ocorrerão no momento do intervalo. O aluno deverá trazer uma garrafa com água para sala. Não é permitido namorar nas dependências da escola.

A família dos alunos que causarem danos ao patrimônio da escola serão responsabilizados pelos mesmos. Caso o problema não seja solucionado em, no máximo 30 dias, a situação será encaminhada para o Ministério Público para serem tomadas as devidas providências.

A escola adotará a avaliação paralela. Os alunos que obtiverem média da unidade abaixo de 69

5,0 terá direito a fazer a recuperação paralela, valendo 4,0 pontos a serem somados com a nota obtida na unidade, não ultrapassando a média 5,0 na disciplina.

As provas de avaliação paralela acontecerão na terceira semana após as provas da unidade.

O aluno que faltar nos dias da semana de avaliação por motivo de doença ou luto, terá direito a fazer segunda chamada, porém é preciso justificar a falta no prazo de até 48 horas e trazer atestado médico e ou comunicar, por escrito, à Direção ou Coordenação.

Ciente e de acordo: _____

Assinatura do responsável: _____

Aluno (a): _____ Série _____

Turma _____ Data: _____

APÊNDICE E – Slides enviados pela GRE para serem encaminhados às escolas



















