Melhoria da Educação | Itaú Social

Secretaria Municipal de Educação

Práticas para uma boa gestão

Os 4 Eixos Prioritários

FUNDAÇÃO ITAÚ PARA EDUCAÇÃO E CULTURA

Conselho Curador

Presidente
Alfredo Egydio Setubal

Vice-presidentes
Ana Lúcia de Mattos Barreto Villela
Maria Alice Setubal

Conselheiros
Claudia Politanski
Danilo Santos Miranda
Eduardo Queiroz Tracanella
Heitor Sant'anna Martins
Osvaldo do Nascimento
Priscila Fonseca da Cruz
Ricardo Manuel dos Santos Henriques
Rodolfo Villela Marino

Diretoria

Diretor-presidente
Fábio Colletti Barbosa

Diretor vice-presidente de programas sociais
Fábio Colletti Barbosa

Diretor vice-presidente de projetos culturais
Alfredo Egydio Setubal

Diretor vice-presidente administrativo e financeiro
Eduardo Mazzili de Vassimon

Diretores
Álvaro Felipe Rizzi Rodrigues
Paulo Sergio Miron
Reginaldo José Camilo
Valéria Aparecida Marreto

ITAÚ SOCIAL

Superintendente
Angela Dannemann

Gerente de Implementação
Tatiana Bello Djrdjrjan

Coordenadora de Implementação Municipal
Sonia Maria Barbosa Dias

Coordenadora de Implementação Regional
Claudia Maria Micheluti Petri

Leitura crítica
Samara Fonteles da Cunha

Equipe de Implementação
Artur Baptista
Bianca Cesário da Silva
Claudia Maria Micheluti Petri
Daniela Salu
Leandro Daniel Santos Carvalho
Guilherme Parra de Andrade
Marcella Simonini
Monike Letícia dos Santos Freire
Paula Santana Santos
Renato Brizzi Martins
Samara Fonteles da Cunha
Sonia Maria Barbosa Dias
Tatiana Bello Djrdjrjan

Coordenação de comunicação
Alan Albuquerque R. Correia

Identidade visual
Rodrigo Souza

Diagramação
Visuh Design

Redação e coordenação técnica
Binho Marques
Flávia Nogueira

Sumário

Os 4 Eixos Prioritários

Por que esse período é tão estratégico? 7

A diferença entre o começo e o fim de uma gestão 8

A gestão que se inicia em 2021 terá desafios adicionais 10

Esse é o objetivo dos conteúdos apresentados aqui 12

O conteúdo foi formatado em 4 eixos 13

Mas antes de começar, é preciso lembrar de um detalhe fundamental 15

Eixo 1 – Escolher a equipe 17

É importante colocar este ponto na agenda prioritária 18

Utilizar critérios técnicos é politicamente vantajoso 19

1. A equipe da Secretaria 19
2. Os(as) diretores(as) de creches e escolas 20

Como fazer as escolhas 21

1. Escolher profissionais para atuarem na Secretaria 21
   - Equipe de Gestão Pedagógica 22
   - Equipe de Gestão do Planejamento e dos Recursos 24
   - Equipe de Gestão da Participação e Colaboração 25
2. Elaborar um Projeto de Lei de Gestão Democrática com indicações sobre a escolha de diretores(as) 26

Referências 27

Eixo 2 – Reconhecer o funcionamento da Secretaria de Educação 29

Uma tarefa que precisa acontecer logo 30

Como avaliar o tamanho do desafio 32

1. Compreender o modelo de gestão implantado 32
2. Verificar quais são os maiores gastos 34
3. Identificar o conjunto de receitas 35
4. Comparar receitas com despesas 38

O que fazer então 41

1. Desobstruir o fluxo dos processos e criar as condições para uma gestão ágil 41
2. Rever o modelo de gestão de pessoas, caso necessário 43
3. Estudar o PCR e realizar ajustes, se necessário 44

Grande dispersão ou achatamento da carreira 47

Valoração excessiva dos cursos de especialização, mestrado e doutorado 49

Excesso de gratificações e adicionais 50

Cada plano tem a sua particularidade 50

Referências 52

Eixo 3 – Preparar o início do ano letivo
Parte A – Ações básicas 53

Encaixando as muitas peças 54

1. Arrumar a casa antes de começar o trabalho 55
2. Classificar e separar as peças do quebra-cabeça 56

3. Como no quebra-cabeça, o segredo é começar pelas bordas 56

As ações básicas necessárias 58

1. Definir ou revisar os Protocolos de Retorno às Aulas 58

2. Conferir as Matrículas e o Calendário Escolar e ajustar se necessário 61

3. Assegurar que todas as escolas e creches tenham as condições mínimas de funcionamento 64

4. Criar as melhores condições possíveis de acolhimento das crianças, dos profissionais e das famílias 68

5. Fortalecer os canais de comunicação com as famílias 70

6. Combater a evasão escolar 71

Referências 74

Eixo 3 – Preparar o início do ano letivo
Parte B – Ações pedagógicas 77

A gestão pedagógica em 2021 78

As prioridades da agenda pedagógica 79

1. Apoiar os(as) professores 79

2. Usar Mapas de Foco da BNCC 80

3. Realizar avaliação diagnóstica das aprendizagens 83

4. Realizar ações de recuperação de aprendizagem 85

5. Enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do ensino híbrido 87

6. Somar esforços com as famílias para assegurar o direito à educação infantil 93

Referências 96

Eixo 4 – Contar com um Plano Estratégico 99

O Plano Estratégico como instrumento de gestão e mobilização 100

1. O Plano Estratégico marcando o final do início da gestão 100
2. Por que é importante contar com um Plano Estratégico? 101
3. Uma ferramenta gratuita online 102

As etapas do processo 105

1. Visão geral do processo de planejamento estratégico 105
2. Etapa de Diagnóstico e Análise Situacional 106
3. Etapa de definições estratégicas 109
4. Etapa de Planejamento Operacional 111
5. Monitoramento e avaliação do Plano Estratégico 114

O Plano Estratégico como base do modelo de gestão 116

Referências 119

Por que esse período é tão estratégico?

Nessa época de transição de Prefeitos(as), muitos(as) eleitos(as) vão a público para apresentar suas primeiras iniciativas e ganham espaço nas mídias com o tema.

Existe uma expectativa de todos(as) com relação ao que realmente vai ser feito, considerando que o período eleitoral ficou para trás.

> O início da gestão se caracteriza como uma espécie de trégua, mas logo depois as cobranças começam e não terminam, até o fim da gestão.

Carlos Matus[1], estudioso em planejamento e governos, apresenta uma pista sobre importantes aspectos desses primeiros dias da gestão, que os(as) Dirigentes Municipais de Educação devem levar em conta.

1 Carlos Matus nasceu em Santiago (1931-1988), foi um economista chileno que atuou como Ministro de Economia, Desenvolvimento e Reconstrução do Chile durante o governo de Salvador Allende.

A diferença entre o começo e o fim de uma gestão

Matus[2] ensina que no começo, a liderança recém-aclamada pelas urnas tem grande capital político e, portanto, tem poder para realizar as mudanças mais duras e até impopulares de seu governo, mas que são indispensáveis para o sucesso de um plano de mudanças.

Por outro lado, nesse começo, o(a) governante tem pouca ou quase nenhuma capacidade de gestão, seja porque não tem experiência, seja porque não conhece completamente a máquina que está assumindo.

> No fim da gestão, a situação praticamente se inverte.

No fim, o(a) governante pode dominar muito bem a arte e a ciência da gestão pública e conhecer profundamente os mecanismos de funcionamento da máquina de governo, mas perdeu capital político e, raramente, tem força política para realizar todas as ações que pretendia.

O dilema apresentado por Matus torna-se ainda mais delicado nas Secretarias de Educação.

A máquina é pesada, os recursos são limitados e as tarefas são as mais variadas e complexas.

> Gerir uma rede de ensino, mesmo de um município pequeno, é uma das tarefas mais complexas da gestão pública.

2 Matus, C. Adiós, Señor Presidente. Caracas, Fondo Editorial Autadir, 1994. 463p.

Cerca de metade dos servidores de toda a Prefeitura está na sua folha de pagamento; cerca de metade dos equipamentos públicos do município e os mais diversos tipos de serviços - da alimentação escolar ao transporte de centenas de crianças todos os dias - é de sua responsabilidade. E no meio disso tudo, o mais importante: garantir que elas aprendam.

Mas além do tamanho e da complexidade da tarefa, a gestão de uma rede de ensino ganha contornos críticos também em função da repartição do tempo, que se divide em quatro preciosos anos letivos.

Eventuais erros cometidos, especialmente nos intervalos preparatórios, podem prejudicar não só a aprendizagem naquele ano, mas causar danos irreparáveis para o resultado final da gestão e, principalmente, para a futura vida adulta da crianças.

A gestão que se inicia em 2021 terá desafios adicionais

Não é exagero dizer que a pandemia está mudando radicalmente o mundo, e estamos vivendo um dos períodos mais críticos de toda a história da humanidade.

> A única certeza é de que a humanidade precisa lidar com ela agora, no presente, em meio às muitas dúvidas.

É uma crise multidimensional (sanitária, social, econômica e até mesmo cultural) que ainda não sabemos ao certo quanto tempo vai durar e o tamanho de suas consequências.

Essa situação tem grande impacto nas Prefeituras e afeta diretamente a gestão das Secretarias de Educação, que estão perdendo boa parte de seus orçamentos e precisam se adaptar rapidamente ao "novo normal" com mais gastos, dedicados aos cuidados sanitários, turmas reduzidas e uso intensivo de tecnologias informação e comunicação.

Tudo isso agravado pela ampliação das desigualdades educacionais, que também exige medidas urgentes e enérgicas, que custam caro.

É preciso saber aproveitar o capital político do(a) Prefeito(a) recém-eleito(a) e agir rapidamente para realizar as mudanças mais difíceis e necessárias. É preciso preparar, em pouquíssimo tempo, um bom começo do ano letivo.

Mas como aproveitar ao máximo as fortalezas e oportunidades para o início da gestão?

Como aproveitar o capital político e a trégua dos opositores, em meio às fragilidades internas, técnicas e financeiras, e as dúvidas e inseguranças do ambiente externo?

> Ninguém pode prever o futuro nem antecipar um aprendizado que só vem com o tempo e a prática. Mas é possível amenizar as dificuldades e se preparar para elas.

É possível fazer um paralelo entre o ambiente novo da Secretaria (e as incertezas sobre as consequências da COVID-19) com o caminhar em um lugar pouco iluminado.

Ficar perdido ou tropeçar aqui e ali são fatos muito prováveis quando o ambiente é desconhecido e se caminha sem rumo certo. Mas também é possível evitar tombos e encontrar o melhor caminho para onde se pretende chegar sabendo como tatear e desvendar os cômodos desconhecidos.

Para que isso aconteça, vale a pena ver a experiência de outras pessoas e fazer uso do conhecimento de quem já passou pela mesma situação.

Esse é o objetivo dos conteúdos apresentados aqui

O principal objetivo desses cadernos é ajudar o(a) Dirigente Municipal de Educação recém-empossado a tatear no escuro, usando os conhecimentos acumulados pela literatura acadêmica e as experiências de quem já teve a oportunidade de fazer várias travessias no escuro, sem se perder no caminho.

> É uma experiência de vida desafiadora e gratificante.

Para ajudar na caminhada, a sugestão é uma agenda prática e objetiva, que pode ser útil especialmente para os(a) Secretários(as) de Educação que assumem pela primeira vez, amenizando a falta de experiência ou de domínio do funcionamento de uma Secretaria de Educação.

Para os(a) Secretários(as) que já têm experiência ou até mesmo para aqueles(as) que serão reconduzidos(as) por mais quatro anos na mesma Secretaria[3], esse documento também pode ser útil, porque nunca é demais confrontar experiências vividas com outros conhecimentos, especialmente para enfrentar a realidade diferente que é a gestão municipal em tempos de pandemia.

3 Isso não será raro, considerando que dois terços dos prefeitos foram reeleitos no pleito de 2020.

O conteúdo foi formatado em 4 Eixos

Os 4 eixos têm como objetivo central assegurar ganhos de acesso, aprendizado e trajetória regular, com equidade, na rede de ensino.

1 Escolher a equipe

De nada adianta ter capacidade financeira e um ótimo plano se a Secretaria não puder contar com os melhores profissionais à frente do trabalho.

2 Reconhecer o funcionamento da Secretaria de Educação

O(A) Dirigente precisa assumir a gestão integral da Secretaria, com autoridade e autonomia. Sem esse aprendizado, serão quatro anos sem protagonismo, apenas com reações passivas aos problemas e urgências da Educação Municipal.

3 Preparar o início do ano letivo

Os acertos neste momento tão difícil marcarão a gestão como um todo, fortalecendo a equipe, criando ânimo nas escolas e abrindo espaço para a realização das melhorias mais profundas e necessárias no período pós-pandemia.

4 Contar com um Plano Estratégico

Ao final do início da gestão, o(a) Secretário(a) e sua equipe estarão com as condições técnicas e políticas favoráveis para realizar uma boa gestão. Mas sem um plano, o espírito de mobilização e o ânimo da comunidade escolar e das equipes vão ser substituídos pelas tarefas enfadonhas e repetitivas da rotina.

Os 4 Eixos reúnem ações interconectadas e complementares, e juntos mostram o conjunto de prioridades para o início da gestão.

No início da gestão, é recomendável desenvolver as ações de forma paralela, conforme sugerido no cronograma a seguir.

Mas antes de começar, é preciso lembrar de um detalhe fundamental

Não se trata de algo que precisa ser feito, mas de algo que precisa ser evitado a todo custo: gerar expectativas.

Muitos(as) Secretários(as), ao serem escolhida(o)s pelo(a) Prefeito(a) recém-eleito(a), ficam animados(as) e imediatamente tornam públicos alguns dos projetos que julgam importantes para a rede de ensino.

É justo e positivo que fiquem felizes com o convite e motivados(as) a realizar grandes conquistas para a Educação Municipal. No entanto, um dos seus primeiros desafios é baixar as expectativas, seja da população, seja da comunidade escolar.

Uma atitude desejável em qualquer situação pós-eleitoral é trazer o debate para o nível do possível, e isso se ainda mais necessário diante de um quadro de incertezas, como o causado pela pandemia.

O melhor que um(a) Secretário(a) de Educação pode fazer no primeiro momento é ajudar o(a) Prefeito(a) a compreeender que a população tende a valorizar as coisas na proporção inversa de suas expectativas.

> Isso tudo parece óbvio, mas não é!

Quanto maior a expectativa, menor será a valorização, por maior que tenha sido o sacrifício do(a) Prefeito(a) ou do(a) Secretário(a) para sua realização. Pior ainda se uma expectativa criada nos primeiros dias não for cumprida ao longo da gestão.

Para quem esteve envolvido pelo calor da campanha, como a(o) Prefeita(o), nem sempre é fácil compreender que o momento eleitoral, aquele em que as pessoas “apagam fogo com gasolina”, já passou.

O que ajuda muito é colocar os dois pés no chão e focar o diálogo com a sociedade, sempre que possível, nas dificuldades e limitações do momento que a Secretaria está passando, especialmente as limitações financeiras.

> Agora, a principal tarefa de todos e todas que estão na gestão municipal é "colocar água na fervura".

A queda na arrecadação, as possíveis dívidas, a queda no valor-aluno do Fundeb e os diversos problemas causados pela pandemia são informações que devem ser compartilhadas, mesmo que informalmente, em conversas francas com lideranças da rede de ensino, com as famílias e com a sociedade em geral, por meio das entrevistas nos meios de comunicação.

A ideia é mostrar que as dificuldades são muitas, que serão enfrentadas e possivelmente vencidas, mas que dificultam a realização, pelo menos imediata, de todos os planos e sonhos acalentados na campanha eleitoral.

> Com expectativas mais baixas e Secretário(a) motivado(a) para os desafios que virão, é hora de começar o caminho.

É importante ler estes conteúdos sem pressa, parando para refletir sempre que for preciso.

O texto tem sugestões de leituras complementares e links para aprofundar o conhecimento sobre os diversos aspectos tratados. Também é interessante mesclar a leitura com dados da rede de ensino e com novas informações. Assim o caminho será muito mais agradável e proveitoso.

Boa leitura!

Melhoria da Educação | Itaú Social

Secretaria Municipal de Educação

Práticas para uma boa gestão

Eixo 1

Escolher a equipe

É importante colocar este ponto na agenda prioritária

Pesquisas que tentam compreender o que ajuda as redes de ensino terem ganhos de qualidade mostram que as equipes e suas lideranças são fatores fundamentais.[1]

> Mas esse assunto nem sempre faz parte da agenda prioritária do(a) Secretário(a) Municipal de Educação ao assumir o cargo.

Infelizmente ainda é muito comum o uso de critérios apenas políticos e muitos(as) Secretários(as) não se preocupam com o assunto. No fundo, ou concordam com essa prática, ou até discordam, mas avaliam que é um problema sem solução.

O resultado é que os cargos de confiança nas Secretarias são ocupados por pessoas com grande fragilidade técnica e as unidades de ensino são dirigidas por profissionais sem o perfil e o preparo necessários. No Brasil, menos de 15% das escolas e creches contam com gestores(as) selecionados com algum critério técnico[2].

Essa realidade precisa mudar e cabe aos novos(as) Dirigentes assumirem em definitivo um papel protagonista na mudança. Para isso é preciso ter coragem e persistência para enfrentar o problema.

Utilizar critérios técnicos é politicamente vantajoso

O primeiro passo é convencer o(a) Prefeito(a) que a utilização de critérios técnicos para a escolha dos profissionais é a melhor política.

> O maior ganho político da escolha técnica é o respeito da comunidade escolar, que se sente profissionalmente mais valorizada e respeitada.

Muitos(as) Prefeitos(as) acreditam erroneamente que podem obter vantagens eleitorais indicando pessoas a partir de sugestões de Vereadores(as) e outras lideranças locais. Isso é um engano. Situações como essa podem agradar o indicado, mas desagradam a um número muito maior de profissionais qualificados e formadores de opinião.

1. A equipe da Secretaria de Educação

Um dos argumentos mais fortes para a escolha técnica é, sem dúvida, a situação de crise trazida pela pandemia. A gestão educacional ficou muito mais complexa e depende de conhecimento e experiência.

O ano letivo de 2021 vai exigir cuidados sanitários especiais, utilização intensa de tecnologias de informação e comunicação, processos de apoio para a recuperação de conteúdos, além de todos os outros desafios que já estavam presentes na rede de ensino antes da COVID-19.

A crise financeira agrava ainda mais o quadro e pode inviabilizar, por exemplo, o pagamento de salários se a gestão de recursos não for muito bem conduzida.

Também se avizinham possibilidades de judicialização, o que vai exigir muito conhecimento técnico. Perdas de aprendizagem no ano letivo de 2020, metas do Plano Municipal de Educação não cumpridas, universalização da pré-escola não atingida, são alguns exemplos de situações que merecem atenção redobrada para prevenir ações judiciais que podem acompanhar os(as) Dirigentes mesmo depois de deixarem seus cargos.

2. Os(as) diretores(as) de creches e escolas

Ajuda na argumentação com o(a) Prefeito(a) e com Vereadores(as) o fato de que podem ser pioneiros(as) e autores(as) de um projeto de lei dedicado à gestão democrática na rede de ensino, com regras para a escolha de diretores(as).

> Exemplos não faltam, e as possibilidades são as mais diversas.

No Brasil já existem muitas experiências que variam desde concurso público até a qualificação técnica combinada com eleições pela comunidade escolar. Uma iniciativa assim é extremamente importante e popular, prevista na Meta 19 do Plano Nacional de Educação e, certamente, presente também no Plano Municipal de Educação.

Como fazer as escolhas

Feito o convencimento, os próximos passos são:

- Escolher os melhores quadros para formar a equipe da Secretaria; e
- Elaborar um Projeto de Lei de Gestão Democrática que, entre outros itens, considere critérios técnicos para a escolha de diretores(as) das creches e escolas.

1. Escolher profissionais para atuarem na Secretaria de Educação

O(a) Dirigente Municipal de Educação tem inúmeras responsabilidades, e nenhuma delas pode ficar sem pessoas capacitadas para assessoria.

Os profissionais precisam:

- Dominar o assunto e ter capacidade de apoiar o(a) Secretário(a) em suas decisões;
- Ter capacidade e desenvoltura para representar o(a) Secretário(a) sempre que necessário, além de falar em nome dele(a) se a situação exigir;
- Ter capacidade de assumir a responsabilidade direta sobre os aspectos práticos e operacionais que envolvem o assunto.

> Profissionais com esse perfil garantem qualidade e agilidade na gestão. Sem eles, o(a) Secretário(a) fica sobrecarregado(a), e a gestão se inviabiliza.

Equipe de Gestão Pedagógica

A função desta equipe é garantir uma relação harmônica da Secretaria com as escolas e creches, para definir com elas os objetivos de aprendizagem e as estratégias necessárias para que, juntas, alcancem os resultados desejados.

Os profissionais precisam ser capazes de desenvolver e colocar em prática iniciativas indispensáveis para essa missão, como:

- O desenvolvimento de um currículo municipal alinhado com a BNCC;
- O acompanhamento pedagógico estruturado e sistemático a todas as escolas e creches, com ênfase naquelas com maiores dificuldades ou vulnerabilidades;
- O apoio às escolas e creches no desenvolvimento e execução de seus projetos político-pedagógicos;
- A assessoria aos(às) coordenadores(as) pedagógicos(as) para melhorar as práticas docentes em sala de aula;
- A assessoria aos(às) gestores(as) escolares para fortalecer sua liderança com foco no aprendizado, com equidade; e
- A oferta sistemática de atividades de formação continuada, de acordo com as novas diretrizes do Conselho Nacional de Educação, que entram em vigor em 2021[3].

> O tempo vai ser muito curto para dar conta dos inúmeros cuidados em função da pandemia.

Além dos aspectos sanitários, a equipe precisa se preparar para novos desafios pedagógicos. Por exemplo: os prejuízos causados pela interrupção das aulas presenciais em 2020 precisam ser compensados em 2021, que começa com aumento das desigualdades de aprendizagem.

A equipe da Secretaria também terá que realizar pelo menos uma avaliação diagnóstica de todos os estudantes e, com as escolas, construir um plano de recuperação das defasagens educacionais.

Por esse e outros motivos, mais do que em qualquer outra situação, a qualidade e a experiência da equipe vai contar muito para que a Secretaria alcance minimamente os resultados desejados.

Do ponto de vista prático, para este momento tão crítico, os profissionais precisam ser capazes:

- De coordenar esforços e liderar a conquista de resultados educacionais efetivos em termos de garantia de acesso, acompanhamento da frequência, promoção de condições para uma trajetória regular e para o aprendizado de todas as crianças, com equidade; e
- De enfrentar as desigualdades entre as crianças pela condição de raça/cor, sexo ou nível socioeconômico, muito agravadas pela pandemia.

Equipe de Gestão do Planejamento e dos Recursos

A principal tarefa é assegurar as condições básicas de funcionamento das creches e escolas, em coerência com as necessidades definidas pelo currículo municipal.

> Essa equipe deve estar a serviço dos objetivos da gestão pedagógica.

Os profissionais dessa área devem ser capazes de:

- Dominar os instrumentos de planejamento da Prefeitura (PPA, LDO e LOA), compatibilizando-os com os objetivos e metas da Educação;
- Monitorar, avaliar e atualizar o Plano Municipal de Educação aprovado por Lei Municipal;
- Coordenar o Plano Estratégico da Gestão;
- Organizar o fluxo dos processos e gerir os processos administrativos (auditorias, contratos e licitações, por exemplo), de maneira ágil, colaborativa e transparente;
- Conhecer profundamente e gerir com efetividade* o quadro de profissionais, melhorando as práticas de gestão de pessoas, analisando e adequando o Plano de Cargos e Remuneração (PCR), melhorando os concursos públicos e estruturando o Estágio Probatório;
- Conhecer profundamente e gerir com efetividade o conjunto dos recursos financeiros da Educação municipal assegurados por lei, tomando todos os cuidados para o equilíbrio entre a folha de pagamento e a capacidade de arrecadação da Secretaria.

* Ser eficiente é fazer algo de maneira correta e com o menor custo.
Ser eficaz é fazer o que, de fato, precisa ser feito.
Ser efetivo é fazer de maneira correta e com menor custo o que, de fato, precisa ser feito.

Equipe de Gestão da participação e colaboração

É importante trabalhar para que a gestão garanta fortalecimento da relação com organizações da sociedade, responsáveis pelo controle social na Educação, além de ações colaborativas com outras redes de ensino.

Aqui também devem ser valorizadas as ações intersetoriais com outras Secretarias da Prefeitura e organizações da sociedade dedicadas à defesa das crianças e adolescentes, criando uma rede de proteção.

Para essas tarefas a Secretaria precisa de profissionais:

- Que sejam capazes de lidar com as diferenças;
- Que saibam negociar;
- Que tenham aptidão para unir diferentes grupos em torno de um projeto comum; e
- Que tomem toda e qualquer decisão levando em consideração o que é melhor para a educação das crianças e dos adolescentes.

> **CUIDADO!**
> É comum encontrar pessoas que misturam política educacional com política partidária, aproveitando para "aparelhar" as estruturas públicas com interesses eleitorais.

2. Elaborar um Projeto de Lei de Gestão Democrática com indicações sobre a escolha de diretores(as)

Para elaborar o projeto de lei, o melhor a fazer é pesquisar as experiências que apresentaram bons resultados e que se aproximam da realidade do local.

Para isso existem publicações e estudos realizados por instituições especializadas.[4,5,6]

> Mas gestão democrática não se resume à escolha de diretores(as) para creches e escolas.

As práticas democráticas devem permear todas as relações da Secretaria com escolas e creches, com os profissionais, com os conselhos de controle social, organizações sociais e as famílias; devem permear também as relações que ocorrem dentro de cada unidade escolar.

Fortalecimento de Conselhos Escolares, Conselhos de Educação, Conselhos de Controle Social, Fóruns participativos, por exemplo, dão consistência à gestão democrática na rede de ensino.

Com uma equipe comprometida e tecnicamente capaz, o(a) Secretário(a) tem mais chance de acertar nas suas decisões.

Referências

1. Brooke, N. & Soares, J. F. (orgs.). **Presquisa em eficicácia escolar**: origens e trajetórias. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 2008. 552p.

2. Anuário Brasileiro da Educação Básica 2020

Disponível em:

https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/securepdfs/2020/10/Anuario-Brasileiro-Educacao-Basica-2020-web-outubro.pdf

Acesso: 22 de dezembro de 2020

3. Resolução CNE/CP 01/2020. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada).

Disponível em:

https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-27-de-outubro-de-2020-285609724

Acesso: 22 de dezembro de 2020

4. Semis, L. **Como escolher melhor um gestor escolar?** Nova Escola, Gestão Escolar, 2018. 5p.

Disponível em:

https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2044/como-escolher-melhor-um-gestorescolar

Acesso: 22 de dezembro de 2020

5. Escolha de diretores escolares deve contemplar princípio da gestão democrática. Instituto Unibanco, Aprendizagem em foco. 2016.

Disponível em:

https://www.institutounibanco.org.br/aprendizagem-em-foco/12

Acesso: 22 de dezembro de 2020

6. Lucchesi, A. e Pereda, P. **Seleção do Diretor nas Escolas Públicas Brasileiras:** Impacto no desempenho dos alunos. Itaú Social, 2015. Disponível em:

http://www.consed.org.br/media/meeting/563b9c7869008.pdf

Acesso: 22 de dezembro de 2020

Melhoria da Educação | Itaú Social

Secretaria Municipal de Educação

Práticas para uma boa gestão

Eixo 2

Reconhecer o funcionamento da Secretaria de Educação

Uma tarefa que precisa acontecer logo

As primeiras atitudes do(a) Dirigente Municipal de Educação são decisivas. Se forem firmes e corretas, podem ampliar muito a possibilidade de sucesso da sua gestão.

Conhecer os detalhes da Secretaria é uma tarefa que precisa acontecer logo, porque ajuda o(a) Secretário(a) a conquistar o respeito dos profissionais e a ganhar musculatura para liderar um plano estratégico mais ousado após a fase inicial da gestão.

> Mas cabe um alerta: dominar a Secretaria de Educação não significa controlar a Secretaria.

Dominar significa saber, com segurança, como funciona a Secretaria, seus recursos, seus processos, quem são os responsáveis, quais são os prazos e qual a finalidade das principais ações.

Nesse sentido, delegar e dialogar também fazem parte do processo de dominar, aqui empregado como sinônimo de assumir a liderança de um projeto que faça a rede de ensino funcionar melhor, com mais acesso, inclusão, permanência e aprendizado.

> Uma atitude importante na construção dessa capacidade é o exercício da autoridade sem autoritarismo.

A autoridade se conquista com a experiência, mas a falta de experiência pode ser compensada por cuidados simples que ajudam a conquistar o respeito e a confiança das equipes, como:

- Ter objetivos razoáveis e refletidos - não se pode ir mudando as coisas sem saber onde se está pisando e o que exatamente se quer;
- Ter coragem para enfrentar privilégios e vícios arraigados, muitas vezes frequentes nas Secretarias de Educação; e
- Ter coerência e perseverança em seus atos, porque a mudança deve ser permanente, porém gradual.

As dificuldades desse começo, que são muitas, serão superadas à medida que o projeto de mudança avança e deixa de ser apenas da(o) Dirigente e passa a ser assumido pelas equipes.

> Isso vai acontecer com mais força quando a equipe pactuar um Plano Estratégico para a gestão (veja Eixo 4)

No início é preciso perseverança e paciência, sabendo que as dificuldades são componentes de uma trajetória de conquistas que só se consolida com o passar do tempo.

Como avaliar o tamanho do desafio

Esse desafio deve ser enfrentado em quatro passos:

Primeiro passo: compreender o modelo de gestão que está implantado.

Segundo passo: compreender quais são os maiores gastos.

Terceiro passo: analisar se o modelo de gestão implantado garante que as despesas da Secretaria sejam compatíveis com as receitas da Educação.

Quarto passo: agir para eventuais ajustes de curto e médio prazo.

1. Compreender o modelo de gestão implantado

A tarefa aqui se resume a observar o organograma da Secretaria, seu Regimento Interno, as práticas de relação com escolas e creches, as normas gerais de gestão de pessoas, as formas de relação com outras Secretarias da Prefeitura nos aspectos financeiros e administrativos etc.

> Em geral, as Secretarias de Educação têm organograma piramidal e hierárquico, com decisões que se perdem antes de chegarem aos responsáveis diretos pela execução.

Esse modelo tradicional de gestão acaba gerando campos de poder – de um lado os responsáveis pela gestão pedagógica, e de outro os responsáveis pela gestão do planejamento e dos recursos.

Em muitos casos as equipes não se comunicam nem interagem de

maneira colaborativa em torno de um objetivo comum. Como resultado, os processos tramitam de forma confusa e demorada, falta agilidade nas respostas e demandas, as equipes sonegam informações etc.

> Se esse é o modelo implantado, será necessário agir rapidamente para mudar a realidade.

Um novo modelo de gestão precisa garantir foco no projeto de melhoria da oferta educacional, com uma equipe que tenha formação técnica e visão de conjunto, habilidade para liderar processos de negociação e decisão, capacidade de escuta e diálogo e, especialmente, vontade de destravar processos para que escolas e creches tenham melhores condições de oferta educacional.

2. Verificar quais são os maiores gastos

O foco é levantar todos os gastos correntes, especialmente os de maior valor.

> O portal Conviva Educação pode ser utilizado![1]

A Secretaria tem inúmeros contratos, e é importante olhar com calma cada um deles. Contratos de combustíveis e manutenção de veículos, aluguéis, serviços terceirizados, obras, compra de produtos para a merenda escolar, fornecimento de material escolar etc.

> É importante compreender a importância de cada contrato, os prazos e os custos.

Por exemplo: os gastos por quilômetro rodado e as rotas do transporte escolar estão adequados? As compras de produtos para a merenda são adequadas ao atendimento das necessidades nutricionais? Os cardápios precisam ser revistos? Como o alimento é distribuído?

Outras perguntas importantes para quem chega na Secretaria são:

- Há algum processo licitatório em andamento?
- Há algum concurso ainda em prazo de validade?
- Quem faz a gestão da folha de pagamento?
- Quem é o ordenador de despesa?

3. Identificar o conjunto de receitas

O foco é visualizar o conjunto de recursos que o município deve investir em Educação e se certificar se eles estão de fato sendo investidos.

Alguns detalhes podem dificultar esse trabalho:

- Nem sempre o(a) Secretário(a) Municipal de Educação controla integralmente os recursos da sua pasta;
- Em geral há pouco interesse da área de finanças da Prefeitura em informar a Secretaria de Educação sobre a totalidade das receitas que lhes são garantidas por lei, sendo comum tratar apenas do Fundeb; e
- As equipes em geral também desconhecem o conjunto das receitas garantidas por lei para a rede de ensino por causa das dificuldades de acesso às informações sobre as diversas fontes de impostos e transferências.

> Em média, o Fundeb é responsável por 63% do financiamento da Educação Básica.[2]

Isso significa que, se a(o)s Dirigentes de Educação não ficarem atentos(as), outros 40% das receitas da educação municipal podem se perder em outras áreas da Prefeitura.

Os municípios precisam destinar 25% dos impostos e transferências para a Educação, e o Fundeb absorve 20% de apenas uma parte deles.

Outros recursos que estão fora do Fundeb são:

- Os 5% restantes da mesma cesta de impostos e transferências vinculados ao Fundeb (FPM, ICMS, IPIexp, LC 87/96, ITCMD, IPVA e ITR);

- Os 25% das receitas de impostos e transferência que não estão vinculados ao Fundeb (IRRF, IPTU, ISS e ITBI);
- O Salário Educação; e
- Recursos de programas nacionais do MEC/FNDE, assegurados por lei.

Alguns municípios contam ainda com recursos de royalties para a Educação.

> É preciso verificar se existe regulamentação municipal a esse respeito.

O conhecimento técnico mais profundo da realidade financeira é um importante passo a ser dado logo no início da gestão para fortalecer o(a) Dirigente da Educação e equipe, seja no diálogo interno com a Prefeitura, seja no diálogo externo com a Câmara Municipal, o sindicato, a comunidade escolar e a sociedade em geral.

Para facilitar esse trabalho, o Programa Melhoria do Itaú Social disponibiliza gratuitamente, em seu Portfólio[3] online, uma Tecnologia Educacional para auxiliar as equipes nessa importante tarefa. Alternativas possíveis são ali sugeridas, tanto para otimizar a gestão de recursos quanto para melhorar as condições de funcionamento das escolas e creches e valorizar os profissionais da educação.

Algumas observações sobre o novo Fundeb

Emenda Constitucional 108/2020
Lei 14.113/2020

1. Com o novo Fundeb, que agora será permanente, foi criado um sistema híbrido.

As regras anteriores são mantidas para a complementação dos 10% da União, como antes.

Mas haverá recurso adicional: a complementação vai aumentar gradativamente até 2026, chegando a 23% para um grande número de municípios.

Para esse recurso adicional, novas regras foram criadas:

- Há um Valor Aluno Ano Total (VAAT) que orienta uma forma de complementação direta às redes de ensino; e
- Há também um Valor Aluno Ano Resultado (VAAR), para os municípios com melhor desempenho.

Ao chegar na Secretaria, é importante que o(a) novo(a) Secretário(a) verifique se o município está entre os que serão beneficiados com as novas regras de complementação.

2. O Fundeb permanente traz algumas novidades:

- Prioridade para a Educação Infantil e para crianças de famílias em condições de vulnerabilidade;
- "Qualidade e equidade" devem ser perseguidas pelos sistemas de ensino, em regime de colaboração;
- Com relação ao uso do recurso para pagamento de pessoal, a nova regra é o gasto mínimo de 70% dos recursos com profissionais da educação e não mais o mínimo de 60% com profissionais do magistério, que era a regra anterior.

É preciso conhecer todas as novas regras para poder usar o Fundeb a partir de 2021.

4. Comparar receitas com despesas

O foco aqui é saber se o modelo de gestão implantado garante qualidade no gasto público.

O subfinanciamento da educação e as desigualdades fiscais entre os entes da federação são enormes desafios nacionais, que se tornam ainda mais graves em períodos de crise econômica, como a provocada pela pandemia. Mas é preciso enfrentar a realidade e gerir a rede com o recurso disponível.

São raros os(as) Secretários(as) de Educação capazes de responder prontamente o custo real de cada matrícula em sua rede de ensino, mas todos sabem que a maior fatia do orçamento de uma Secretaria de Educação sempre será o gasto com pessoal.

> O aprofundamento da análise da gestão de pessoas com ênfase na folha de pagamento é um dos passos mais delicados a ser dado no início da gestão. Pode revelar erros administrativos ou até mesmo gestão fraudulenta da folha.

Antes de começar essa tarefa, é preciso compreender as seguintes situações:

- Apesar dos elevados custos da folha, os salários ainda são muito baixos;
- Grande parte dos municípios sequer consegue cumprir a Lei 11.738/2008 (Piso Salarial Profissional Nacional para os Profissionais do Magistério Público da Educação Básica), ou porque não garantem seu valor no vencimento inicial, ou porque não garantem o pagamento de um terço da jornada para atividades extraclasse, ou porque não conseguem cumprir nenhuma dessas duas condições básicas da lei;

- Mesmo com salários baixos e descumprimento da Lei do Piso, inúmeras Prefeituras estão no limite prudencial da Lei de Responsabilidade Fiscal.

> A situação tende a se agravar com a crise porque a receita cai, mas a folha de pagamento se mantém fixa ou até tem aumento vegetativo dos custos em função das regras de progressão e promoção automáticas dos Planos de Cargos e Remuneração.

Muita atenção deve ser dada a esse ponto.

Com a crise e a falta de controle da folha, pode ficar difícil manter os pagamentos em dia.

Pode acontecer também que, mesmo havendo recurso, o município descumpra a Lei de Responsabilidade Fiscal ao tentar cumprir a Lei do Piso Salarial Nacional.

Para analisar esse problema de forma mais profunda será necessário observar alguns gargalos:

- A falta de controle dos profissionais na Secretaria e nas creches e escolas, originando os chamados “fantasmas da folha”;
- O manuseio descuidado ou até maldoso das vantagens e gratificações; e
- O PCR inadequado, muitas vezes feito por consultores sem qualidade técnica, ou com dispositivos insustentáveis do ponto de vista orçamentário, por motivações eleitorais ou até mesmo corporativas.

Em boa parte das Secretarias, enfrentar essa situação significa estancar o desperdício de recursos na gestão de pessoas e da folha de pagamento.

> Isso se traduz em combater e evitar o clientelismo, que é uma das principais fontes de evasão dos recursos públicos na educação.

A Secretaria e as unidades de ensino com mais funcionários do que seria necessário, servidores em disfunção, pessoas que encontram oportunidade de emprego sem concurso público, ausência de normas claras de lotação, cessão de profissionais para outros setores da Prefeitura são exemplos de problemas que precisam ser enfrentados com energia.

Essa precisa ser uma parte importante da agenda do início da gestão, com uma profunda revisão do processo de gestão de pessoas, aproveitando o capital político favorável do início da gestão.

Para ajudar nesse processo, o Itaú Social desenvolveu um material voltado para apoiar o enfrentamento da pandemia chamado Educação na Pandemia, e nele há o curso Gestão Financeira e de Pessoas para Dirigentes Municipais e Equipe. Adicionalmente, foi criada uma tecnologia educacional de gestão de pessoas e de recursos no site do Programa Melhoria da Educação. O caminho de acesso está no tópico "Referências"

O que fazer então

1. Desobstruir o fluxo dos processos e criar as condições para uma gestão ágil

Caso o(a) Dirigente Municipal encontre uma situação caracterizada por equipes sem coesão e estruturas arcaicas, parte da agenda do início da gestão deve abrir espaço para uma intervenção enérgica.

Mesmo não sendo ainda o momento para uma reforma administrativa - o conhecimento e domínio da máquina da Secretaria ainda não se completou - é recomendável que o(a) Secretário(a) assuma sua autoridade para produzir uma ruptura com a cultura institucional dominante, alimentada normalmente por grupos de poder paralelo.

Nesse caso, cargos que simbolizam estruturas ultrapassadas devem ser extintos e uma nova estrutura deve ser instaurada, provisória e flexível.

O ideal é que os cargos a serem criados tenham denominações mais genéricas, podendo ajustar suas atribuições conforme as necessidades conjunturais.

Por exemplo: em uma dada Secretaria, as Coordenações de Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação do Campo, Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial, Recursos Humanos, Planejamento, Recursos e Administração foram substituídas por apenas três Coordenações, com agrupamento de atribuições: Coordenação de Gestão Pedagógica; Coordenação de Gestão de Pessoas e Recursos; e Coordenação de Relação com Unidades de Ensino e Sociedade.

Esses cargos devem ser ocupados por pessoas com um perfil que Edgard Morin[5] chamaria de policompetentes, ou seja, profissionais capazes de assumir tarefas que interagem com outras, com uma atuação mais sistêmica e sinérgica.

Isso é interessante porque:

- No começo, todos na equipe devem ter uma atuação como um "coringa"; é o começo do trabalho e quando todos se ajudam nas múltiplas tarefas e se constrói a unidade da equipe;
- Os profissionais ainda estão em uma espécie de "teste"; algumas pessoas não têm o desempenho que se imagina quando assumem na prática as atribuições. É melhor não comprometer cargos sem antes conhecer o desempenho de cada profissional;
- Ainda não houve tempo para amadurecer suficientemente o modelo de gestão a ser adotado de maneira mais permanente - para não usar o termo definitivo, já que as estruturas devem mudar conforme mudam os desafios da instituição.

O amadurecimento se dá pelo maior domínio da Secretaria, pelo conhecimento dos profissionais e pela definição do projeto de gestão.

> O modelo de gestão precisa ser coerente com o projeto que se quer desenvolver.

Isso fica bem claro durante o processo de Planejamento Estratégico. O novo desenho organizacional da Secretaria será então desenvolvido no início de gestão, com o envolvimento de toda a equipe (veja Eixo 4).

2. Rever o modelo de gestão de pessoas, se necessário

Se um primeiro diagnóstico geral apontou problemas na gestão de pessoas, será necessário agir e institucionalizar as mudanças.

O primeiro passo é saber se existe excesso de professores contratados, com uma simples comparação:

Número de profissionais do magistério que estão recebendo regularmente	Número de profissionais do magistério que estão fora da sala de aula
• Lotados em sala de aula • Não lotados em sala de aula	• Em atividades pedagógicas na escola • Na equipe técnica da Secretaria • Afastados por qualquer motivo
Ao dividir um valor pelo outro, o resultado deve ser maior do que 20. **Se o resultado for menor do que 20, provavelmente a rede terá grandes dificuldades para se manter.**	

O ideal, no entanto, é realizar um cálculo, um pouco mais complexo, comparando a quantidade de horas contratadas e a quantidade de horas necessárias para atender ao conjunto das necessidades.

Obviamente, redes de ensino formadas por escolas rurais isoladas ou com grande atendimento de crianças em creches terão um reduzido número de crianças por turma; e aspectos como esse devem ser considerados ao se definir a quantidade de horas necessárias.

IMPORTANTE:

- No ano letivo de 2021 pode não ser possível aumentar a razão professor/aluno, por causa das regras sanitárias que precisam ser obedecidas para a segurança das crianças e dos profissionais.
- Passada a pandemia, será necessário refazer a conta para os ajustes necessários.

Mesmo sem um sistema informatizado, é possível fazer um levantamento manual, escola por escola, definindo o quadro real da necessidade de profissionais conforme as etapas, modalidades e número de vagas ofertadas.

RECADASTRAMENTO	
Quando a situação é crítica, por falta de informações precisas ou suspeita de fraudes nas informações funcionais.	→ recomenda-se uma atualização cadastral de todos os servidores: quantos são e onde estão, qual o tempo de serviço, qual a formação etc.
A atualização cadastral pode acontecer de maneira descentralizada nas creches e escolas, sem filas, sem tumultos e com a colaboração de todos, inclusive do sindicato, que precisa saber que essas medidas de organização e moralização do serviço público são essenciais para a melhoria dos salários e valorização de quem efetivamente trabalha.	

RELOTAÇÃO	
Em situações muito graves, quando a desorganização da distribuição dos profissionais chega perto do descontrole	→ deve-se avaliar a possibilidade de "zerar" toda a lotação, inclusive dos técnicos da Secretaria e os funcionários de apoio, fazendo uma criteriosa redistribuição, conforme as necessidades reais de cada local de trabalho.
O novo processo de lotação exige a definição clara, com critérios de classificação, por formação e tempo de serviço, conforme o preenchimento de determinadas regras definidas tecnicamente.	
O melhor caminho para a escolha desses critérios	→ é a criação de uma comissão com pessoas respeitadas pela comunidade escolar e tecnicamente capazes. A presença do sindicato é fundamental para assegurar a transparência do processo.
Feita a classificação	→ cada profissional escolhe seu novo local de trabalho de acordo com as vagas previamente definidas. Profissionais com mais pontos escolhem primeiro, e os últimos ficam com as vagas menos disputadas, sendo possível até não encontrarem mais vagas disponíveis.
Essa situação pode ocorrer até mesmo em secretarias em que a(o) Dirigente Municipal acreditava ser premente a necessidade de realizar um novo concurso e, ao final desse processo de recadastramento e relotação, acabou por descobrir que a rede de ensino tinha excesso de profissionais contratados.	

PROFISSIONAIS EXCEDENTES	
Um número de profissionais maior do que de vagas pode acontecer.	→ porque aparecem pessoas que há muito não trabalhavam ou que estavam à disposição de outros órgãos irregularmente.
Os profissionais excedentes que se apresentaram podem compor uma equipe que fique temporariamente trabalhando com programas especiais. Por exemplo, reforço escolar, que será de extrema importância para reduzir as perdas de aprendizagem e aumento das desigualdades educacionais provocadas pela pandemia.	

PROFISSIONAIS FALTOSOS	
É possível que alguns profissionais não apareçam para o recadastramento e relotação.	→ Nesse caso, é indispensável realizar uma chamada pública desses faltosos, dando prazo legal para assumirem os postos de trabalho definidos pela Secretaria ou serem demitidos por justa causa.

Concluído o processo de revisão da gestão de pessoas, com recadastramento e ajuste da lotação, é importante:

- Manter um sistema de lotação eficiente e atualizado funcionando;
- Formalizar e oficializar as medidas de organização e moralização, institucionalizando os critérios adotados de remanejamento conforme as necessidades das escolas e do sistema, por Portaria ou Decreto;
- Lembrar que muitas Secretarias Estaduais de Educação têm sistemas de lotação informatizados, que podem ser cedidos sem custo para os municípios; posteriormente vale procurar conhecer esses sistemas.

O absenteísmo

O absenteísmo também é outro fator importante que pressiona o aumento de gastos e é um problema comum em muitas redes de ensino.

Existem diferentes conceitos de absenteísmo. Aqui, consideramos o absenteísmo no seu sentido mais amplo, isto é, qualquer ausência do profissional no trabalho, gerando necessidade de substituições com gastos adicionais.

O absenteísmo acontece por várias razões:

- Normas muito flexíveis com abonos e contagem de horas para compor um dia de falta, o que indica necessidade de revisão;
- Ausência de regulamentação clara por parte da Secretaria e consequente falta de rigor por parte das escolas no abono de faltas;
- Descontrole de atestados e laudos médicos para readaptação, cabendo recurso para revisão junto ao setor responsável.

3. Estudar o PCR e realizar ajustes, se necessário

Nem todo PCR valoriza os profissionais. Quando o plano tem distorções que inviabilizam o cumprimento da Lei do Piso Nacional, por exemplo, seu ajuste precisa ser feito e, de preferência, como parte da agenda do início da gestão.

Aprofundar esse tema significa responder a perguntas, como:

- Realmente todos os profissionais ganham pouco ou existe uma discrepância de remuneração entre eles?

- É verdade que todos trabalham muito e ganham pouco?
- Qual é a remuneração média dos professores quando se divide o total gasto na folha de pagamento pelo número de professores?

Esse é um tema permeado por conflitos e interesses diversos e precisa ser constantemente revisitado.

As razões são:

- Evitar que a folha de pagamento comprometa o equilíbrio orçamentário;
- Construir uma política salarial consistente para os quatro anos da gestão, procurando aproximar os salários com as carreiras dos demais profissionais que tenham a mesma formação no município; e
- Conquistar e manter uma remuneração atraente no início da carreira e atrair profissionais qualificados para os processos seletivos da Secretaria.

Os professores se mobilizam, a opinião pública se sensibiliza, e nada fazer sempre resulta em prejuízo para todos, especialmente para as crianças.

> A situação salarial não pode ser desconsiderada, nem pode ser vista como um problema sem solução.

Mas os planos de cargos e remuneração têm muitos detalhes que merecem atenção, e é possível citar os mais comuns.

Grande dispersão ou achatamento da carreira

Alguns PCRs têm uma dispersão tão elevada que fica inviável o pagamento do Piso Salarial Nacional. Qualquer aumento na base da carreira tem efeito cascata até as posições mais elevadas.

> Um plano é considerado ajustado quando a dispersão fica em torno de 40% e 50%, o que pode até assegurar um piso com valor superior ao exigido por lei.

O achatamento da carreira, por sua vez, é igualmente nocivo. Diferenças muito pequenas entre a remuneração dos professores com nível superior e os professores com o magistério de nível médio, por exemplo, são desfavoráveis para atrair profissionais já formados para a rede de ensino. Da mesma forma, salários que aumentam pouco ao longo do tempo desestimulam os profissionais a permanecerem na carreira.

Valoração excessiva dos cursos de especialização, mestrado e doutorado

Encontrar a dosagem adequada para valorizar a formação em pós-graduação é outro grande desafio. A Secretaria de Educação precisa adotar uma política de valorização que considere o real impacto positivo que esse tipo de formação pode levar para a sala de aula.

Cabe diferenciar, por exemplo, cursos com enfoque mais voltado às práticas profissionais daqueles de caráter puramente acadêmico.

Excesso de gratificações e adicionais

> Gratificações e adicionais, somados ao vencimento básico, formam a remuneração de um profissional.

Criados com a intenção de reconhecer um esforço adicional ou valorizar determinados tipos de atuação, podem resultar em pouco efeito prático, porque não há comprovação de que produzam efeito no aprendizado.

Se praticados em excesso, diminuem o valor do salário-base, dificultando uma política de valorização do conjunto dos profissionais. Além disso, podem promover injustiças entre profissionais que desempenham funções semelhantes, mas que acabam por receber remunerações desiguais.

> Esses são alguns exemplos de como uma carreira pode ter distorções.

Se as distorções não forem corrigidas antes de qualquer decisão de aumento, podem inviabilizar uma política salarial capaz de garantir melhores salários de maneira sustentável, com valorização real dos profissionais e redução dos conflitos entre a Prefeitura e os trabalhadores ao longo da gestão.

Cada plano tem a sua particularidade

Não vale a pena copiar modelos de outros municípios. Também é preciso tomar alguns cuidados antes de contratar um consultor para qualquer análise ou ajuste. É bom trocar experiências com outras Secretarias que já fizeram esse tipo de contratação.

Um bom ajuste no Plano de Carreira e Remuneração (PCR) com melhoria salarial pode custar menos do que se imagina, especialmente se os processos administrativos estiverem ajustados, com todos os professores trabalhando, com o número adequado de crianças por turma e o correto cumprimento da jornada de trabalho.

A valorização salarial é imprescindível para a mudança da qualidade da relação entre a Secretaria e a rede de ensino.

O resultado certamente vai ser bom para todos, principalmente para as crianças.

Referências

1. Portal Conviva Educação - UNDIME em parceria com dez institutos e fundações

Acesso: https://convivaeducacao.org.br

2. Grupo de trabalho do CAQ (Portaria 459, de 12 de maio de 2015): Relatório Final. Brasília, SASE/MEC, outubro de 2015. 103p e anexos. Disponível em:

http://pne.mec.gov.br/images/pdf/publicacoes/RELATORIO_FINAL_GT_CAQ_out_15.pdf

Acesso: 22 de dezembro de 2020

3. Plataforma Polo, Itaú Social, Educação na Pandemia

Acesso: https://polo.org.br/educacao-na-pandemia/percurso/28/gestao-da-educacao-para-dirigentes-municipais-e-equipe

4. Morin, E. **O Conhecimento do Conhecimento (O Método 3).** Porto Alegre, Ed. Sulina, 2015. 286p.

5. Melhoria da Educação

Acesso: https://melhoriadaeducacao.org.br

Melhoria da Educação | Itaú Social

Secretaria Municipal de Educação

Práticas para uma boa gestão

Eixo 3

Preparar o início do ano letivo

Parte A – Ações básicas

Encaixando as muitas peças

Como um grande quebra-cabeça, o início do ano letivo precisa de muitas peças perfeitamente encaixadas umas com as outras.

Se o trabalho já é normalmente desafiador, em 2021 será muito mais, porque a pandemia trouxe para as Secretarias um conjunto novo de desafios.

> A pandemia ampliou as dificuldades técnicas e financeiras para a preparação do ano letivo.

Será preciso, por exemplo:

- Dar atenção redobrada à segurança sanitária;
- Acolher as crianças, os profissionais e as famílias de forma especial, porque todos estão inseguros e fragilizados;
- Ajustar o calendário escolar;
- Lançar um novo olhar para o currículo municipal em função dos prejuízos; de aprendizagem do ano de 2020 e dos esperados desafios para 2021;
- Adquirir equipamentos de proteção individual;
- Adequar as escolas e creches; e
- Preparar os professores para esse momento especial.

> Essa situação leva o(a) Secretário(a) a também enfrentar problemas relacionados à ampliação dos gastos.

Além das necessidades novas já relatadas, pressionam o orçamento da Secretaria:

- A redução do número de crianças por turma;
- A migração de matrículas da rede privada, em função do empobrecimento da população;
- O uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação, com aquisição de equipamentos e conectividade; e
- A criação de canais de aproximação e de melhor comunicação com as famílias, que tendem a ampliar seu papel colaborativo com as escolas.

> Tudo isso associado a ações adicionais para recuperar os prejuízos de aprendizagem, o aumento drástico das desigualdades e a evasão escolar, com volume menor de recursos por causa do impacto econômico da crise.

1. Arrumar a casa antes de começar o trabalho

O ambiente da Secretaria é fundamental para os bons resultados da equipe, e tudo pode ficar mais fácil se a nova gestão organizar o ambiente de trabalho, deixando-o mais funcional, colaborativo e agradável para os profissionais.

A preparação para o início das aulas exige ambientes individuais e coletivos adequados para reuniões, com quadros brancos, data show e outras condições que permitam debater os passos coletivamente e dar visibilidade às responsabilidades e aos resultados alcançados a cada passo.

> Um lugar limpo, bonito, arejado e com os equipamentos básicos necessários é fundamental.

2. Classificar e separar as peças do quebra-cabeça

Para a montagem de um quebra-cabeça, com milhares de pequenas peças, a separação inicial por cores predominantes pode facilitar; as peças do céu são azuis, por exemplo.

Pode acontecer o mesmo no processo de organização do ano letivo; os desafios podem ser organizados, classificados e agrupados.

> Cada um dos grupos de problemas dará origem a um grupo específico de ações.

Iniciativas para a busca ativa de crianças não se confunde, por exemplo, com pequenas reformas que precisam ser feitas nas creches e escolas.

3. Como no quebra-cabeça, o segredo é começar pelas bordas

O desafio é identificar as peças que têm pelo menos um lado reto, e começar por elas. Montá-las primeiro também ajuda a ter uma ideia geral do espaço ocupado pela imagem que vai se formar e de onde ficarão as diversas partes do todo.

Para a equipe que está chegando na Secretaria também vale essa “dica”.

Por exemplo: de nada adianta tentar antecipar um processo licitatório para compra de equipamentos de proteção individual, ou para realizar adaptações físicas nas escolas, antes de ter Protocolos de Retorno às Aulas definidos com orientações básicas para planejar as compras e fazer as adequações.

> É melhor começar o trabalho pelas tarefas mais simples, mas que vão dar suporte às tarefas mais complexas.

As ações básicas necessárias

Algumas ações estratégicas precisam ser realizadas para que o trabalho pedagógico para o início das aulas aconteça com qualidade neste início atípico de ano letivo.

1. Definir ou revisar os Protocolos de Retorno às Aulas

Com escolas reabertas ainda em meio à pandemia será obrigatório seguir Protocolos Sanitários, que são indispensáveis para reduzir ao máximo as possibilidades de contágio entre os profissionais, as crianças e suas famílias.

> Há consenso entre as autoridades de saúde que o retorno às aulas precisa ser rigorosamente planejado do ponto de vista sanitário.

Em uma Nota Técnica sobre o retorno às aulas presenciais, o Movimento Todos pela Educação[1] listou algumas das ações relacionadas à manutenção do distanciamento social nas escolas, que estão sendo adotadas por diferentes países, como:

- Maior espaçamento entre carteiras nas salas de aula;
- Realização de aulas em quadras ou mesmo ao ar livre;
- Escalonamento dos horários de entrada, saída, recreio e almoço dos alunos para evitar aglomerações;
- Rodízios entre alunos e educadores, para que nem todos estejam presentes na escola ao mesmo tempo;

- Sinalização de rotas dentro das escolas para que os alunos mantenham distância entre si;
- Diminuição do número de alunos por sala;
- Utilização de múltiplas entradas da escola; e
- Marcação de lugares nos refeitórios, para minimizar a movimentação durante o almoço.

Outras recomendações e medidas adotadas passam pela alteração da rotina de limpeza e verificação do estado de saúde dos alunos, tais como:

- Lavagem imediata das mãos na chegada e, no mínimo, uma vez a cada duas horas ao longo do dia;
- Limpeza de todo o ambiente escolar, pelo menos uma vez ao dia, sobretudo das superfícies que são tocadas por muitas pessoas;
- Verificação da temperatura dos alunos e educadores na entrada;
- Disponibilização de álcool em gel nas salas de aula e quaisquer espaços comuns;
- Utilização de máscaras por alunos e professores durante toda a permanência na escola; e
- Disponibilização das medidas de prevenção em linguagem acessível para as crianças.

> Muitas Secretarias já aprovaram seus protocolos em 2020, mas caso não o tenham feito, a Undime elaborou um documento para ajudar nessa tarefa.

No documento orientativo da Undime[2] foi recomendada a criação de uma Comissão de Gerenciamento da Pandemia no município, além de Comissões específicas em unidade de ensino. As Comissões são responsáveis pela definição dos Protocolos e pelo seu acompanhamento.

O Ministério da Educação também publicou orientações[3].

Guia de Implementação de Protocolos de Retorno das Atividades Presenciais de Educação Básica do MEC

O guia apresenta desde orientações gerais como avaliação da situação da rede, quem não pode retornar às aulas presenciais e capacitação das equipes, até o detalhamento das medidas a serem adotadas quanto a transporte, uso de equipamentos de proteção, ventilação do ambiente etc.

Também orienta que as Secretarias de Educação definam seus Protocolos tomando por base um sistema de medidas que, usando um conjunto de cores, estabelece a gradação da gravidade da situação sanitária em cada município.

Recomendações como essas, no entanto, devem ser adequadas a cada rede de ensino.

Para se ter uma ideia da complexidade e da diversidade de situações, basta lembrar que cerca de 80 mil docentes na Educação Básica no Brasil têm mais de 60 anos, o que talvez vá exigir seu retorno às atividades em períodos posteriores aos demais[1].

> Os Protocolos de Retorno às Aulas são definidores das ações preparatórias para o início do ano letivo.

Como cada município precisa ter o seu Protocolo adequado à sua realidade, dependem dele as definições do número de crianças por turma, a quantidade de materiais e equipamentos de proteção, as adequações necessárias aos ambientes escolares etc.

> Por esse motivo, caso o município não tenha ainda aprovado o seu Protocolo, deve fazê-lo o mais rápido possível, para não atrasar compras, obras e a preparação dos profissionais.

Dica: a Educação na Pandemia, área temática do Polo, possui cursos sobre Acolhimento da comunidade escolar e Relação família-escola: acolhimento às famílias.

Acesse: https://polo.org.br/educacao-na-pandemia/percurso/28/gestao-da-educacao-para-dirigentes-municipais-e-equipe

2. Conferir as Matrícula e o Calendário Escolar e ajustar se necessário

Matrículas

Muitos municípios realizam as matrículas e definem o calendário escolar no ano anterior ao início das aulas.

Caso essas medidas já tenham sido tomadas, a nova gestão precisa conferir se está tudo em ordem, até porque a realidade em uma situação de crise é praticamente imprevisível.

> Algumas decisões podem ter perdido o sentido, seja com relação ao calendário ou até mesmo quanto às matrículas.

Um dos aspectos já identificados que alteram as previsões realizadas em 2020 é a pressão por mais vagas nas escolas públicas para crianças que estavam, até então, na rede privada.

Outro desafio muito provável é o aumento da demanda por vagas.

O empobrecimento das famílias, em função do aumento do desemprego, tornou as mensalidades escolares proibitivas para muitos brasileiros.

Considerando que nenhuma criança pode ficar fora da escola, cabe à nova equipe identificar essas situações, porque podem impactar no reordenamento dos espaços e na contratação de mais profissionais.

Calendário escolar

A Lei 14.040/2020 estabelece normas educacionais excepcionais durante o estado de calamidade provocado pela Pandemia.

A Resolução CNE/CP 02/20204 orienta a implementação da Lei por meio de diretrizes nacionais.

> Essa decisões ampliaram as possibilidades de organização da oferta educacional no ano letivo de 2021, impactando a definição das matrículas e do Calendário Escolar.

A Resolução do CNE flexibiliza a aprovação ao permitir a redefinição de critérios de avaliação para a promoção do estudante.

Passa a existir a possibilidade de um *continuum* curricular entre 2020 e 2021, para evitar reprovações no final do ano letivo de 2020. Isso possibilita a oferta de dois anos letivos no calendário de 2021.

A Resolução orienta a possibilidade de um "reordenamento curricular do que restar do ano letivo de 2020 e o do ano letivo seguinte", que pode ser reprogramado, aumentando-se os dias letivos e a carga horária do ano letivo de 2021 para cumprir, de modo contínuo, os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento previstos no ano letivo anterior (Artigo 4º, § 1º).

É importante lembrar que na Educação Infantil não há obrigatoriedade de cumprir o mínimo de dias nem de carga horária; já para o Ensino Fundamental e Médio também não há a obrigatoriedade de cumprir o mínimo de dias de efetivo trabalho escolar, desde que seja cumprida a carga horária mínima anual.

> Além desses aspectos, a possibilidade de ensino remoto está estendida até o final do ano letivo de 2021.

Como essas medidas foram aprovadas no final de 2020, é possível que os calendários predefinidos precisem de ajustes, e isso tem de ser feito o mais rápido possível.

Por exemplo:

- Muitos municípios têm os períodos de férias dos profissionais fixados por lei; uma mudança no calendário exige ajustes legais, reorganizando o recesso e as férias do professores;

- Os serviços de alimentação e transporte escolar precisam ser ajustados ao novo calendário, lembrando que se a pandemia recrudescer ainda mais, pode ser necessário suspender novamente os serviços;
- A necessidade de organizar um complexo arranjo curricular, combinando o novo calendário com a reparação de prejuízos de aprendizagem do ano de 2020 e com os objetivos de aprendizagem que precisam ser atingidos em 2021.

3. Assegurar que todas as escolas e creches tenham as condições mínimas de funcionamento

A LDB e a Constituição Federal trazem de maneira explícita a necessidade de garantir os insumos necessários a um padrão mínimo de qualidade para o funcionamento das escolas, e os estudos confirmam que as condições materiais básicas das redes de ensino influenciam positivamente nos resultados de aprendizagem.

Escolas que oferecem salas para as crianças fazerem lição de casa, por exemplo, tiveram melhor performance em todas as competências do Pisa (leitura, ciências e matemática).[5]

> O cuidado com as condições básicas de funcionamento das escolas e creches não pode faltar na agenda para o início da gestão.

Padrões mínimos

Falar em padrão mínimo de qualidade nada mais é do que falar em tornar as escolas agradáveis, seguras e em tudo suficientes para assegurar as condições para o bom trabalho dos profissionais.

Portanto, nada de escola-vitrine, escola-modelo, escola de referência etc.

O importante é assegurar recursos, conforme a capacidade da Prefeitura, para garantir salas de aula acessíveis, com ventilação e tamanho razoáveis, iluminadas, adequadas e protegidas contra ruídos, ambientes de apoio com equipamentos indispensáveis, além de assegurar os serviços básicos de água, esgoto e eletricidade.

Quem pensa que isso é pouco, desconhece a realidade da maioria dos municípios brasileiros, e quem já alcançou um bom padrão deve ter como meta elevá-lo.

O padrão mínimo não é uma precarização, como se pode supor erroneamente. **Significa definir o quanto e o que se pode fazer para todos, no limite máximo, em determinado momento**.

O mínimo tem um caráter dinâmico e deve ser atualizado periodicamente porque sempre será possível melhorar um pouco mais, de forma paulatina.

É importante que o(a) Dirigente Municipal dialogue com o Conselho de Educação responsável pela rede de ensino e procure um alinhamento dos padrões mínimos que a rede vai adotar com as normas já definidas para o credenciamento das escolas e creches.

No início da gestão, é provável que não se consiga fazer tudo que se pretende. Sabendo disso, priorizar o básico é um grande passo para não faltar o indispensável, como as recomendações previstas nos Protocolos de Retorno às Aulas.

Por onde começar

O ideal é começar fazendo um levantamento situacional das escolas e creches, para avaliar o estado dos prédios, o mobiliário, os equipamentos, os materiais didáticos e as condições sanitárias de cada unidade.

> Esse levantamento deve ser realizado por uma equipe capacitada, a partir da definição dos critérios mínimos para o funcionamento das creches e escolas em 2021.

A equipe responsável deve produzir relatórios para cada unidade de ensino, permitindo estimar custos e planejar as ações imediatas de reparos e aquisição dos equipamentos e insumos necessários.

Como agilizar as providências com economia

A autonomia financeira das creches e escolas pode ser decisiva neste momento.

Essa iniciativa fortalece as unidades de ensino, reduz o volume de compras e serviços centralizados e pode gerar economia.

Mas é importante lembrar que todo esse esforço depende muito da qualidade do padrão mínimo de funcionamento definido, que escolas e creches devem seguir.

> Isso inclui a razoabilidade e a economicidade na hora de fazer as opções mais adequadas.

Segurança sanitária

Os Protocolos serão decisivos para a definição dos detalhes de um conjunto de medidas para a segurança sanitária, como desinfecção dos ambientes, controle de temperatura corporal, uso de máscaras, estações com álcool em gel, interdição de bebedouros coletivos, sabão próximo a todas as torneiras, separação das carteiras para o distanciamento etc.

> Vários documentos já citados podem contribuir para a definição dos Protocolos.

Além dos materiais já listados, podem ser consultados também os vídeos que a Revista Nova Escola produziu, chamados "Preparando os espaços das creches para um possível retorno"[6]. Trazem "dicas" sobre os cuidados nas entradas e saídas, matérias individuais, cuidados com a área externa, refeitório, necessidade ou não da sala de professores.

Também vale a pena acessar uma ferramenta online chamada "Escola Segura", desenvolvida como parte da Plataforma CoronaCidades, de apoio aos municípios e estados brasileiros na resposta ao novo coronavírus.[7]

Dica: o Educação na Pandemia, área temática do Polo, possui cursos sobre Retomada às atividades com foco na equidade, Reabertura das escolas e atividades pedagógicas e Planejamento da reabertura das escolas de Educação Infantil.

Acesse: https://polo.org.br/educacao-na-pandemia/percurso/28/gestao-da-educacao-para-dirigentes-municipais-e-equipe

4. Criar as melhores condições possíveis de acolhimento das crianças, dos profissionais e das famílias

É fundamental pensar no acolhimento das crianças, dos profissionais e das famílias, visando amenizar os impactos emocionais provocados pela pandemia.

Os efeitos do isolamento social e da precarização das condições de vida fazem com que especialmente as pessoas mais pobres estejam muito fragilizadas, com medo de infecção, incerteza quanto aos recursos financeiros para manter a família, insegurança alimentar e falta de informação adequada.

> Essa situação exige do(a) Secretário(a) especial atenção na agenda no início da gestão, com respostas para além das intervenções pedagógicas e educacionais.

Esse é um desafio que demanda ações intersetoriais, com a agenda da Secretaria articulada com os diversos setores da Prefeitura, como a saúde e a assistência social.

É importante orientar professores(as) para observarem cuidadosamente o estado emocional de cada criança.

> O Itaú Social oferece um curso online chamado "Acolhimento da Comunidade Escolar".[8]

O curso orienta a inclusão dos aspectos emocionais no planejamento das atividades das Secretarias, especialmente em sua relação com escolas e creches, priorizando o diálogo com a comunidade escolar como forma de enfrentamento da crise.

Iniciativas de apoio nas situações adversas podem ser implementadas, com ações como:

- Formação de grupos de discussão entre professores(as) sobre os desafios encontrados e formas de resolvê-los;
- Elaboração de protocolos que guiem as intervenções de acolhimento emocional das crianças, com o apoio de outras áreas;
- Realização de oficinas e formações frequentes com psicólogos; e
- Suporte contínuo de mentores(as), de coordenadores(as) pedagógicos(as) e direção escolar.

O curso mostra ainda que uma atmosfera de acolhimento se concretiza por vários caminhos:

- O currículo pode incluir elementos significativos para que os estudantes se reconheçam e construam sentido no que estão aprendendo;
- As atividades não presenciais podem envolver conteúdos que ajudem na compreensão do que está ocorrendo com os estudantes e suas famílias no contexto da pandemia;
- Os processos de ensino e aprendizagem devem levar em conta o contexto em que os estudantes vivem e como estão sendo afetados pelos diferentes momentos da pandemia do ponto de vista cognitivo e emocional, considerando cada um(a) de forma integral;
- O apoio à organização da rotina de profissionais e estudantes, tanto antes quanto depois do retorno das atividades presenciais, pode ser mais efetivo a partir da escuta de quem está diretamente envolvido;

- As avaliações diagnósticas devem acontecer, mas no retorno às aulas presenciais é preciso pensar no que é mais acolhedor - avaliar os estudantes ou entender e ouvir sobre o que viveram e consideram ter aprendido?
- Como a ideia é de que toda a comunidade escolar implemente os protocolos sanitários, é justo que todos sejam ouvidos e contribuam em sua elaboração, por meio de representantes.

5. Fortalecer os canais de comunicação com as famílias

A corresponsabilidade entre escola e família com a educação das crianças, que não é mera formalidade legal, ganha uma condição ainda mais indispensável para a qualidade dos resultados educacionais neste momento de crise pandêmica.

O período que antecede ao início das aulas, portanto, deve ser aproveitado para construir (ou aperfeiçoar, caso já existam) canais de comunicação das escolas e creches e da Secretaria com as famílias.

De um lado, as unidades de ensino e os(as) professores(as) ajudam a transmitir informações seguras para as famílias a respeito dos cuidados sanitários necessários.

Por outro lado, as famílias apoiam as ações para amenizar as defasagens educacionais e o aumento das desigualdades educacionais. Mas para isso acontecer, cuidado redobrado deve ser tomado no preparo das ações de acolhimento, já tratadas no item anterior.

Muitos esforços foram feitos em 2020 para que se evitasse a perda de vínculo com as famílias. Algumas Secretarias lançaram mão de todos os meios disponíveis (TV, rádio, aplicativos, e-mails, mensagens e redes sociais).

Mas, apesar de todos os esforços, as dificuldades de comunicação foram sentidas em praticamente todas as redes de ensino.

> Por esse motivo, a preocupação com a comunicação não pode ser adiada para depois do início do ano letivo.

Os canais de comunicação precisam estar definidos, prontos para uso e institucionalizados já no primeiro dia de aula.

A Secretaria e todas as unidades de ensino precisam estar preparadas para fazer uso deles, alimentando-os de imediato com orientações e informações necessárias ao trabalho colaborativo com as famílias.

Na medida do possível, a participação de outras áreas da Prefeitura, como Saúde e Assistência Social, deve ser incluída.

6. Combater a evasão escolar

A evasão escolar se tornou ainda mais grave do que já era antes da pandemia, e entre as causas mais importantes estão[1]:

- A perda de motivação das crianças, causada pelo afastamento do ambiente escolar;
- As dificuldades de acesso ou aproveitamento do ensino remoto; e

- As inúmeras consequências do impacto social causadas pela pandemia.

Os indicadores de evasão sofrem influência direta do empobrecimento da população, com o aumento da taxa de desemprego. Esse fato exige da Secretaria de Educação uma articulação intersetorial, que permita ampliar o apoio às famílias das crianças matriculadas na rede municipal.

Às ações de apoio emocional somam-se outras necessidades, como:

- Contato frequente das escolas e Secretarias de Educação com os alunos e familiares durante o período sem atividades presenciais;
- Garantia de apoio financeiro, especialmente aos mais vulneráveis, na medida em que os efeitos econômicos do isolamento social seguirão presentes após a retomada das atividades;
- Diagnósticos frequentes para detecção precoce do desengajamento dos alunos com maior risco de evasão;
- Comunicação com os pais e responsáveis sobre os protocolos de limpeza e proteção à saúde, para certificá-los de que é seguro retornar às atividades presenciais; e
- Busca ativa, por meio de diversas estratégias que podem ser potencializadas pela integração das ações da Educação, da Saúde e da Assistência Social.

Levantamentos realizados em mais de 4 mil redes municipais pela Undime, com apoio do Itaú Social e do UNICEF[9], têm comprovado que o fechamento das escolas e as atividades não presenciais dificultam a manutenção do vínculo e o acompanhamento da frequência de crianças, que acabam abandonando a escola.

Para apoiar os municípios no enfrentamento dessa situação, o Unicef, com apoio de várias organizações da sociedade, disponibiliza a Busca Ativa Escolar[10] às Secretarias Municipais.

> A Busca Ativa Escolar é uma plataforma gratuita para ajudar os municípios a combater a exclusão escolar, desenvolvida pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) em parceria com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social (Congemas).

É extremamente importante que a implementação do Busca Ativa Escolar seja incorporada à agenda no início da gestão, para que se possa monitorar a frequência das crianças e combater de maneira sistemática, rápida e efetiva a evasão escolar.

Referências

1. O retorno às aulas presenciais no contexto da pandemia da COVID-19: nota técnica. São Paulo, Todos pela Educação, 2020. 32p. Disponível em: https://static.poder360.com.br/2020/05/todos-pela-educacao.pdf

Acesso: 22 de dezembro de 2020

2. Subsídios para a elaboração de protocolos de retorno às aulas na perspectiva das Redes Municipais de Educação. Brasília, Undime, 2020, 17 p. Disponível em: http://undime.org.br/uploads/documentos/php7us6wi_5ef60b2c141df.pdf

Acesso: 22 de dezembro de 2020

3. Guia de implementação de protocolos de retorno das atividades presenciais nas escolas de educação básica. Brasília, Ministério da Educação, 2020. 32p. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/GuiaderetornodasAtividadesPresenciaisnaEducaoBsica.pdf

Acesso: 22 de dezembro de 2020

4. Resolução CNE/CP 02/2020, que "Institui Diretrizes Nacionais orientadoras para a implementação dos dispositivos da Lei nº 14.040/2020". Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167141-rcp002-20&category_slug=dezembro-2020-pdf&Itemid=30192

Acesso: 22 de dezembro de 2020

5. As práticas que mais ajudam (ou atrapalham) o Brasil na educação, segundo pesquisa global. BBC News Brasil, 29 de set. de 2020. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/brasil-54334303

Acesso: 22 de dezembro de 2020

6. Preparando os espaços das creches para um futuro retorno. Nova Escola. Disponível em: https://box.novaescola.org.br/etapa/1/educacao-infantil/caixa/176/preparando-os-espacos-das-creches-para-um-futuro-retorno

Acesso: 22 de dezembro de 2020

7. Escola Segura: salas abertas para os estudantes; portas fechadas para o coronavírus. Plataforma CoronaCidades. Disponível em: https://escolasegura.coronacidades.org

Acesso: 22 de dezembro de 2020

8. Plataforma Polo, Itaú Social. Educação na Pandemia. Disponível em: https://polo.org.br/formacoes/percursos#educacao-na-pandemia

Acesso: 22 de dezembro de 2020

9. Pesquisa revela que 96% das redes municipais de educação estão realizando atividades não presenciais com alunas e alunos durante a pandemia. Undime, Itaú Social e Unicef, 9 de set. de 2020. Disponível em: https://www.unicef.org/brazil/comunicados-de-imprensa/pesquisa-revela-que-96-por-cento-das-redes-municipais-de-educacao-estao-realizando-atividades-nao-presenciais

Acesso: 22 de dezembro de 2020

10. Busca Ativa Escolar. Unicef, Undime, Congemas. Disponível em: https://buscaativaescolar.org.br

Acesso: 22 de dezembro de 2020

Melhoria da Educação | Itaú Social

Secretaria Municipal de Educação

Práticas para uma boa gestão

Eixo 3

Preparar o início do ano letivo

Parte B – Ações pedagógicas

A gestão pedagógica em 2021

Assegurar as condições pedagógicas adequadas para as necessidades desse momento atípico significa enfrentar questões normalmente complexas que se tornaram ainda mais desafiadoras com a pandemia.

Partindo desse pressuposto, serão apresentadas aqui ações consideradas prioritárias para a agenda preparatória do início das aulas, no início da nova gestão.

> A ideia é conciliar as tarefas urgentes de enfrentamento da crise com as necessidades de renovação das práticas da gestão pedagógica, que já estavam presentes antes da pandemia.

- São ações que, se executadas com qualidade, podem se revelar como práticas estruturantes e inovadoras para a rede de ensino. Podem ir muito além das medidas excepcionais exigidas pelas situações nunca antes vividas na rede de ensino.
- A boa notícia é que estão disponíveis, de forma gratuita, inúmeros materiais, "dicas" e ferramentas desenvolvidas por especialistas em diversas plataformas online.
- A Undime e o Consed, com apoio da Universidade Federal de Juiz de Fora e diversas organizações, como o Itaú Social, o Instituto Reúna e a Fundação Roberto Marinho, desenvolveram uma Plataforma de Apoio à Aprendizagem[2] para ajudar as redes públicas de ensino no momento de retomada das atividades presenciais.

> Este é apenas um exemplo; existem muitos outros.

O importante é saber escolher as ferramentas, trabalhar com foco e sempre lembrar que as ações administrativas precisam estar a serviço das ações pedagógicas.

Também é fundamental ter sempre em mente que as ações pedagógicas farão sentido e terão qualidade somente se a atmosfera da rede de ensino for de acolhimento das crianças, dos profissionais e das famílias, neste período desafiador que traz sequelas psicológicas, emocionais, sociais e econômicas.

As prioridades da agenda pedagógica

Algumas ações estratégicas precisam ser realizadas para que o trabalho pedagógico aconteça com qualidade neste início atípico de ano letivo.

1. Apoiar os(as) professores

Especialistas têm chamado a atenção para a necessidade de fortalecer os professores e as escolas, dando mais apoio ao planejamento pedagógico para minimizar os enormes desafios das aulas presenciais em meio à pandemia.[1]

Será preciso ajudar os(as) professores(as) a trabalharem em salas de aula que vão estar muito heterogêneas do ponto de vista do aprendizado, pelas oportunidades muito diferentes vivenciadas durante a fase de isolamento social.

> Houve acentuado aumento das desigualdades educacionais, tanto entre as redes de ensino, quanto

> dentro de uma mesma rede, uma mesma escola e uma mesma turma.

Também será necessário enfrentar os prejuízos de aprendizagem causados pela suspensão das aulas e por uma expressiva evasão escolar.

E quem, na prática, deve fazer tudo isso é o(a) professor(a).

Por esse motivo, a agenda para o início da gestão precisa priorizar a preparação desses profissionais. Mas eles precisarão do apoio direto e contínuo dos coordenadores pedagógicos e dos gestores escolares; por isso também eles(as) deverão estar preparados.

> Isso significa, necessariamente, atualizar e reorganizar a equipe técnica da Secretaria, que é responsável pelo suporte pedagógico às escolas e creches.

A equipe da Secretaria deve se preparar para uma nova fase da gestão pedagógica, e isso exige liderança técnica consistente e experiência.

Não é sem razão que o **Eixo 1** deste material se dedicou exclusivamente à escolha da equipe como ponto de partida para o início da gestão.

2. Usar Mapas de Foco da BNCC

> O início das aulas em 2021 vai ser diferente de tudo que já foi experimentado antes pelas redes de ensino.

Seja qual for a situação, a equipe técnica da Secretaria vai precisar identificar, a partir das orientações da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), as aprendizagens e habilidades prioritárias para o avanço dos estudantes no cenário de flexibilização curricular autorizado pelas leis e normas em vigor na pandemia.

Aliados importantes nesse momento de organização do ano letivo são os Mapas de Foco da BNCC.

> Os Mapas de Foco são uma seleção cuidadosa das habilidades da BNCC que servem de apoio para as redes, escolas e demais instituições decidirem a flexibilização curricular, a curadoria ou produção de materiais didáticos, a elaboração de avaliações diagnósticas e a formação docente continuada em cenários como o da pandemia.[3]

Os Mapas de Foco[4]:

- Reforçam a Base Nacional Curricular Comum (BNCC) porque indicam uma direção e facilitam o planejamento;
- Orientam as escolhas de apoio pedagógico complementar e processos De enfrentamento das defasagens de aprendizado, já que nem todos(as) tiveram acesso às atividades não presenciais; e
- Podem ser utilizados como guia para a elaboração de avaliações diagnósticas e para fazer os ajustes necessários a fim de garantir os direitos de aprendizagem determinados pela BNCC.

Para facilitar o desafiador trabalho das equipes técnicas das Secretarias nesse início de gestão, Mapas de Foco foram desenvolvidos por especialistas das áreas de Língua Portuguesa, Matemática, Ciências,

História e Geografia e estão disponíveis gratuitamente nos sites do Instituto Reúna[5] e da Plataforma Polo, ambiente de formação do Itaú Social[6].

> Conheça os Mapas de Foco que estão disponíveis de forma gratuita.

A ferramenta mostra as relações possíveis entre competências específicas de cada área, habilidades dos componentes dos Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental, objetos de conhecimento e unidades temáticas dispostos na BNCC.

Também categorizam, relacionam e analisam habilidades, favorecendo a definição de objetivos de aprendizagem e de conhecimentos que são mobilizados em favor da progressão das aprendizagens.

Assim, os Mapas de Foco podem servir de guia orientador não só em momentos críticos como este de pandemia, mas também em situações regulares de aprendizagem, para:

- Planejar a formação de professores(as);
- Intervenções que apoiem o desenvolvimento integral dos(as) estudantes;
- Ações de equalização de direitos de aprendizagens por etapa/ano de escolarização; e
- Processos de avaliação diagnósticos e formativos.

3. Realizar avaliação diagnóstica das aprendizagens

A avaliação diagnóstica é uma recomendação do Conselho Nacional de Educação[7], com o objetivo de identificar as defasagens e o aumento das desigualdades no aprendizado em função da oferta educacional irregular e excepcional causada pela pandemia.

> Com a Avaliação Diagnóstica, espera-se aferir em que medida os objetivos de aprendizagem e habilidades foram alcançados com a utilização do ensino remoto.

Mas monitorar e avaliar com regularidade o aprendizado das crianças é uma ação indispensável para avaliar também a efetividade dos projetos executados na rede de ensino, independentemente da pandemia.

Os resultados devem ser utilizados para planejar e replanejar cotidianamente as ações pedagógicas da Secretaria e das unidades de ensino.

Avaliação Diagnóstica[8]

O que é?

O conceito de avaliação diagnóstica não recebe uma definição uniforme de todos os especialistas. Pode-se, de maneira geral, entendê-la como uma ação avaliativa realizada no início de um processo de aprendizagem, com a função de obter informações sobre os conhecimentos, aptidões e competências dos estudantes com vista à organização dos processos de ensino e aprendizagem de acordo com as situações identificadas.

Quais são seus objetivos?

Identificar as características de aprendizagem do aluno para escolher o tipo de trabalho mais adequado. É capaz de precisar o ponto adequado de entrada em uma sequência da aprendizagem, o que permite determinar o modo de ensino mais adequado. Previne a detecção tardia das dificuldades ao mesmo tempo em que busca conhecer as aptidões, os interesses e as capacidades e competências para futuras ações pedagógicas.

Quais as suas características?

Uma das mais importantes características da avaliação diagnóstica é o seu aspecto preventivo, já que ao conhecer as dificuldades dos alunos no início do processo educativo, é possível prever suas reais necessidades e trabalhar nessa direção. Uma outra característica é a possibilidade de determinar as causas das dificuldades de aprendizagens persistentes de alguns alunos, orientando ações específicas.

Para que servem os seus resultados?

As informações obtidas podem auxiliar as redes de ensino e as unidades escolares a planejar intervenções iniciais, propondo procedimentos que levem os alunos a atingir novos patamares de conhecimento.

> A avaliação identifica lacunas de aprendizagem que precisam ser superadas.

O foco deve ser a criança, com o máximo de individualização possível. O apoio da Secretaria aos(às) professores(as) e deles(as) aos seus(suas) alunos(as) passa a ser mais preciso.

O importante é que ninguém fique para trás e que todos(as) trabalhem, ao máximo, para evitar o aprofundamento das desigualdades educacionais e a ampliação da evasão escolar.

> Para realizar as avaliações diagnósticas, os Mapas de Foco serão de grande valor.

Conheça a plataforma Apoio à Aprendizagem para ajudar na avaliação diagnóstica, partindo dos Mapas de Foco da BNCC.

Acesse: https://apoioaaprendizagem.caeddigital.net/#!/pagina-inicial

4. Realizar ações de recuperação de aprendizagem

Implementar projetos de recuperação de aprendizagem é uma estratégia necessária e urgente para minimizar as defasagens geradas pela suspensão de aulas presenciais.

Por esse motivo, tão logo se possa avaliar a distância entre o grau de aprendizagem dos(as) estudantes e as expectativas para sua faixa

etária, as ações dedicadas à superação das defasagens precisam ser implementadas.

> O trabalho de recuperação de aprendizagem deve ser desenvolvido por uma equipe que compreende e o insere em um contexto maior.

Além de estar vinculado às avaliações diagnósticas e Mapas de Foco da BNCC, o processo de recuperação de aprendizagem deve ser realizado em conexão também com outras tarefas, como:

- A reorganização do calendário escolar, prevendo as ações pedagógicas necessárias para promover a recuperação da aprendizagem dos alunos;
- A orientação aos professores sobre a maneira como os principais componentes curriculares devem ser priorizados; e
- O suporte didático específico que deverá ser oferecido aos docentes.

Experiências com programas de recuperação da aprendizagem já relatadas apontam para aspectos e características essenciais a serem considerados[9]:

- As ações de recuperação devem ser precedidas de uma avaliação diagnóstica inicial, mas o acompanhamento frequente do aprendizado é fundamental (avaliação também de processo);
- As turmas de recuperação devem ser pequenas, de modo que os professores tenham maior facilidade em personalizar e customizar as atividades de acordo com as necessidades individuais de cada um(a);
- As turmas devem ser formadas por alunos(as) com níveis de aprendizado semelhantes;

- O processo deve ser desenvolvido com uso de material específico e diversificado, como jogos educativos; e
- O processo deve ser conduzido por professores com formação específica e experientes, que sejam capazes de identificar as diferentes necessidades dos(as) alunos(as) e buscar solucioná-las de forma personalizada.

Não existe uma única forma de se fazer a recuperação de aprendizagem, mas há um consenso que a maneira tradicional de realizar a recuperação no final do semestre (em alguns casos no final do ano) efetivamente não funciona.

> Como cada criança tem uma maneira de aprender, é importante utilizar diferentes abordagens de ações complementares às aulas regulares.

Em todo esse processo, o diálogo e a troca de ideias e experiências entre a Coordenação Pedagógica e os(as) professores(as), com auxílio da equipe técnica da Secretaria, é essencial, especialmente se o(a) professor(a) do reforço não é o(a) professor(a) regente da turma.

O importante é que o(a) aluno(a) esteja no centro do processo e o objetivo de todos(as) seja o de contribuir para o alcance dos melhores resultados.

5. Enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do ensino híbrido

O Conselho Nacional de Educação estendeu a possibilidade de uso do ensino remoto até o final de 2021.

Essa decisão foi importante porque no próximo ano letivo ainda estarão mantidas as severas limitações para realizar aulas presenciais em função da pandemia.

Esse ano atípico, portanto, força a inclusão na agenda para o início da gestão a preparação de estratégias para o ensino híbrido.

Ensino híbrido[10]

"É um novo conceito de utilização das pedagogias num ambiente que faz uso de diferentes tecnologias e, mesmo sem acesso à internet, permite o retorno à aula presencial".

Essa é a típica situação que envolve desafios e oportunidades.

Entre os principais desafios estão:

- A precária infraestrutura tecnológica das escolas,
- O despreparo dos profissionais das escolas e da secretaria,
- A atual organização curricular e pedagógica da rede de ensino,
- As desigualdades socioeconômicas das famílias e as particularidades da educação infantil.

Por outro lado, o ensino híbrido possibilita:

- Introduzir ferramentas digitais que podem melhorar os processos de aprendizagem;

- Abrir caminhos para enriquecimento das práticas pedagógicas e para a motivação dos estudantes;
- Personalização das ações pedagógicas;
- Redução das tarefas burocráticas e operacionais que envolvem a profissão docente.

> Os desafios são grandes e envolvem investimentos financeiros e de mudança cultural significativos. Serão superados se a Secretaria compreender que esses investimentos não devem ser momentâneos ou emergenciais para atravessar a crise.

Sem substituir o protagonismo do ensino presencial, mesmo as soluções para o ensino remoto, mesmo que muito simples, podem pavimentar a construção de uma escola adequada para a sociedade contemporânea.

Em sua Nota Técnica sobre a Educação na pandemia, o Movimento Todos Pela Educação[9] ressalta que:

> **"O uso adequado e estruturado da tecnologia na Educação, quando aliado ao trabalho docente, pode impulsionar a aprendizagem dos alunos; e o mundo contemporâneo cada vez mais hiperconectado exige o desenvolvimento de conhecimentos e competências específicas que precisam ser trabalhados na escola".**

Evidentemente, a agenda para o início da gestão não será suficiente para dar conta dos imensos desafios e oportunidades do ensino híbrido.

> A Secretaria precisa fazer escolhas e priorizar o seu foco de atenção.

A seguir foram selecionados alguns aspectos sobre o tema, com o objetivo de motivar a reflexão do(a) Secretário(a) e sua equipe técnica e permitir tomadas de decisão mais conscientes.

A infraestrutura precária e a falta de conectividade nas escolas é um dos mais graves desafios.	• Mesmo que 98% das escolas públicas tenham computadores de mesa, perto de 50% delas não têm acesso à banda larga e 1/3 dos computadores disponíveis (em grande parte ultrapassados) são de uso administrativo. • As escolas também necessitam, entre outros aspectos, de cabeamento de rede de qualidade, nobreaks contra pane de energia e suporte de TI adequado.
Tudo isso implica em investimentos significativos em meio a uma acentuada queda de arrecadação.	

O acesso aos recursos tecnológicos às famílias de baixa renda	• As famílias de baixa renda não dispõem de equipamentos com acesso à internet em condições minimamente adequadas para as demandas do ensino híbrido. • A existência de recursos tecnológicos nos domicílios rapidamente se configurou como um fator de exclusão. Enquanto 99% dos domicílios da classe A tem acesso à internet, o mesmo só acontece para 40% dos domicílios das classes D e E.
Essa situação provavelmente exigirá das Secretarias de Educação medidas compensatórias, como a aquisição de pacote de dados para disponibilização gratuita associada à distribuição de equipamentos.	

As escolas precisam de um ambiente propício a mudanças	Será necessário avançar na criação de uma rede de conectividade entre educadores, instituições públicas e estudantes liderada pela escola pública com a assessoria e o apoio da Secretaria de Educação. Interconexões múltiplas devem enriquecer as ações pedagógicas e alcançar os objetivos de aprendizagem em linha com a BNCC.
É necessário investir na construção coletiva (equipe central e equipes das escolas e creches) das redes, para que o uso da tecnologia em sala de aula aconteça de forma compatível e integrada ao projeto pedagógico das escolas, atualizando a prática docente, como orienta a BNCC.	

Avaliações diagnósticas personalizadas e integradas como parte do ensino híbrido	A integração entre a avaliação diagnóstica personalizada e o processo de ensino híbrido é um dos aspectos-chave para a melhoria dos resultados educacionais. A melhoria nas práticas pedagógicas envolvendo aulas presenciais integradas com utilização de tecnologias digitais depende de avaliações regulares, capazes de apoiarem os(as) diretores(as), coordenadores(as) pedagógicos(as) e professores(as) - sempre auxiliados pela equipe da Secretaria - no decorrer do processo, e não no final de um semestre ou ano letivo.
Somente assim é possível pensar as melhores estratégias de organização dos alunos em sala de aula, favorecendo ações personalizadas.	

A formação dos profissionais	O ensino híbrido exige novas competências e habilidades dos profissionais da educação. Os(as) professores(as), em particular, desempenham um papel decisivo, protagonizando aulas que favoreçam momentos de interação, colaboração e envolvimento dos estudantes com a tecnologia e o mundo digital. No cerne da ação pedagógica, está o desenvolvimento da autonomia para que cada aluno(a) possa aprender a trabalhar em grupo e compartilhar conhecimentos, utilizando tecnologias digitais como aliadas.
A presença forte da equipe técnica da Secretaria é indispensável, assessorando e promovendo a formação em serviço dos(as) professores(as) e gestores(as) escolares, com foco em mudança de cultura, sempre de maneira participativa e motivadora.	

6. Somar esforços com as famílias para assegurar o direito à educação infantil

O acesso à educação na primeira infância é decisivo para o desenvolvimento cognitivo, socioemocional e físico da criança. Nos primeiros anos de vida, o cérebro se desenvolve rapidamente e a capacidade de aprendizado é muito maior.

Negar esse direito significa irreparável prejuízo para o desenvolvimento pleno, estabelecido pela Convenção dos Direitos da Criança e outros instrumentos internacionais.

> O desafio, no entanto, é: como ofertar a educação infantil diante das limitações sanitárias na pandemia?

As dificuldades são maiores à medida que as crianças da Educação Infantil não têm a autonomia das crianças mais velhas, o que exige muito contato físico para o cuidado.

As práticas pedagógicas da educação infantil também dependem de contato físico, socialização, interação com os adultos e atividades lúdicas, tornando ainda maior o desafio diante das limitações de interação, necessidade de uso de máscaras etc.

> Uma alternativa possível é somar esforços com as famílias para assegurar o direito à educação infantil.

Mas as redes de ensino terão que promover uma aproximação das creches e pré-escolas com as famílias em uma escala muito maior do que a habitual. Só assim os processos remotos podem possibilitar um trabalho coordenado, estruturado e sistemático.

Equipe técnica da Secretaria	Educadores(as) de cada creche e pré-escola	Famílias
A equipe técnica da Secretaria organiza um conjunto de orientações seguindo a BNCC para a Educação Infantil, em diálogo com os(as) educadores(as) das creches e pré-escolas. A construção coletiva das orientações também se caracteriza como processo formativo dos(das) educadores(as) para o trabalho de apoio que darão às famílias.	Os(as) educadores(as) em cada creche e pré-escola devem estar preparados para apoiar as famílias, considerando todas as dificuldades que normalmente esse processo teria, agravadas pelas sequelas da pandemia.	As famílias recebem orientações e assumem o protagonismo das práticas pedagógicas com total apoio dos(as) educadores(as).

Tecnicamente, esse modelo é viável e existe um grande volume de materiais e ferramentas preparados por diversas organizações da sociedade civil especializadas no assunto, como o Instituto Avisa Lá[11], a Comunidade Educativa Cedac[12], Avante[13], entre outros.

> As dificuldades maiores não são técnicas; estão relacionadas às condições de fragilidade das famílias de baixa renda, agravadas com a crise.

Por esse motivo, a Secretaria Municipal de Educação precisará também realizar um trabalho intersetorial, liderando uma rede de proteção das crianças e suas famílias, com o envolvimento do Conselho da Criança e do

Adolescente e setores da Prefeitura relacionados às áreas de Saúde e Assistência Social.

Dica: a Educação na Pandemia, área temática do Polo, possui cursos sobre **Acolhimento da comunidade escolar, Relação família-escola: acolhimento às famílias, Planejamento da reabertura das escolas de Educação Infantil e Retomada às atividades com foco na equidade.**

Acesse: https://polo.org.br/educacao-na-pandemia/percurso/28/gestao-da-educacao-para-dirigentes-municipais-e-equipe

Além disso, focado nas famílias e educadores, também foram desenvolvidos materiais para continuar contribuindo para o desenvolvimento integral das crianças.

Para famílias: https://polo.org.br/educacao-na-pandemia/percurso/31/familias

Educadores: https://polo.org.br/educacao-na-pandemia/percurso/37/educadoresas-e-gestoresas-escolares

Referências

1. Quatro perguntas ainda sem resposta sobre volta às aulas na pandemia. UOL Educação, 7 de out. de 2020. Entrevista com Ana Helena Altenfelder.

Disponível em: https://educacao.uol.com.br/noticias/bbc/2020/10/07/quatro-perguntas-ainda-sem-resposta-sobre-volta-as-aulas-na-pandemia.amp.htm

Acesso: 27 de dezembro de 2020

2. Plataforma de apoio à aprendizagem. Consed, Undime, CAEd/UFJF, Instituto Reúna, Fundação Lemann, Itaú Social, Fundação Roberto Marinho, BID e Instituto Ayrton Senna.

Disponível em: https://apoioaaprendizagem.caeddigital.net/#!/pagina-inicial

Acesso: 27 de dezembro de 2020

3. Mapas de Foco da BNCC: projeto para reduzir déficits de aprendizagem. Instituto Reúna, 2020.

Disponível em: https://pve.institutovotorantim.org.br/wp-content/uploads/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Mapas-de-foco-PVE-maio-de-2020.pdf

Acesso: 27 de dezembro de 2020

4. Mapas de Foco da BNCC orientam professores e coordenadores pedagógicos na priorização dos conteúdos na volta às aulas. Undime, 16 de jul. de 2020.

Disponível em: http://undime.org.br/noticia/16-07-2020-15-43-mapas-de-foco-da-bncc-orientam-professores-e-coordenadores-pedagogicos-na-priorizacao-dos-conteudos-na-volta-as-aulas

Acesso: 27 de dezembro de 2020

5. Mapas de Foco da BNCC. Instituto Reúna.

Disponível em: https://institutoreuna.org.br/projeto/mapas-de-foco-bncc

Acesso: 27 de dezembro de 2020

6. Mapas de Foco da BNCC. Plataforma Polo, Itaú Social.

Disponível em: https://polo.org.br/educacao-na-pandemia/formacao/38/mapas-de-foco-da-bncc

Acesso: 27 de dezembro de 2020

7. Parecer CNE/CP 05/2020. Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19.

Disponível em: https://cee.go.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/Confira-o-Parecer-do-Conselho-Nacional-de-Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf

Acesso: 27 de dezembro de 2020

8. Avaliação Diagnóstica. CAEd/UFJF.

Disponível em: http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/pagina-exemplo/tipos-de-avaliacao/avaliacao-diagnostica

Acesso: 27 de dezembro de 2020

9. O retorno às aulas presenciais no contexto da pandemia da COVID-19: nota técnica. São Paulo, Todos pela Educação, 2020. 32p.

Disponível em: https://static.poder360.com.br/2020/05/todos-pela-educacao.pdf

Acesso: 22 de dezembro de 2020

10. Educação em 2021: o que esperar das escolas. Entrevista com Maria Helena Castro, Presidente do CNE.

Disponível em: https://cangurunews.com.br/reabrir-as-escolas-2021

Acesso: 27 de dezembro de 2020

11. Instituto Avisa Lá – Formação continuada de Educadores

Disponível em: https://avisala.org.br/index.php/programas/#infantil

Acesso: 27 de dezembro de 2020

12. Comunidade Educativa CEDAC.

Disponível em: https://comunidadeeducativa.org.br

Acesso: 27 de dezembro de 2020

13. Avante – Educação e Mobilização Social.

Disponível em: http://avante.org.br

Acesso: 27 de dezembro de 2020

Melhoria da Educação | Itaú Social

Secretaria Municipal de Educação

Práticas para uma boa gestão

Eixo 4

Contar com um Plano Estratégico

O Plano Estratégico como instrumento de gestão e mobilização

1. O Plano Estratégico marcando o final do início da gestão

Até aqui foram apresentadas várias sugestões para a agenda prioritária do(a) Secretário(a) Municipal de Educação que acaba de assumir o desafio da gestão.

> Se forem estudadas, discutidas e aperfeiçoadas, podem resultar em um bom começo, alicerçando a realização de um projeto sólido de melhoria da Educação do município.

Foi dito também que o início da gestão representa o período em que o capital político do(a) Prefeito(a) eleito(a) facilita a execução das tarefas mais difíceis, e que, passado o início da gestão, as cobranças e pressões por mais resultados serão constantes e crescentes.

Na agenda para o início da gestão, é melhor, então, acrescentar mais uma sugestão: construir um Plano Estratégico sustentável para conduzir a rede de ensino com melhorias constantes até 31 de dezembro de 2024.

O ideal é que no dia 4 de abril de 2021 a Secretaria esteja pronta para apresentar um Plano Estratégico à sociedade com a presença do Prefeito, autoridades e comunidade escolar.

2. Por que é importante contar com um Plano Estratégico?

Na gestão da Educação Básica pública brasileira, os problemas são numerosos e complexos, de natureza técnica e política, e se tornam ainda mais graves em momentos de crise, como este da pandemia.

> Mais do que nunca, o(a) Secretário(a) precisará de um plano estratégico consistente, equipes mobilizadas e profissionais valorizados, dispostos a enfrentar os novos desafios que se impõem no chamado "novo normal".

As experiências mais exitosas são aquelas que priorizam o aluno, seu acesso à escola e sua trajetória de aprendizagem e trabalham com planejamento.

Além disso, fazem um diagnóstico profundo da situação que têm nas mãos, analisam os recursos disponíveis (não apenas financeiros) e o nível de governabilidade; definem metas possíveis e organizam a estrutura da Secretaria para as tarefas que precisam ser realizadas.

Com liderança, responsabilização, monitoramento e avaliação constantes e muito diálogo, um plano estratégico evita que a equipe se veja somente "apagando incêndios", ou inventando soluções mágicas para problemas que nem ao menos são conhecidos.

> Um plano bem feito permite que as lideranças sejam incentivadas e valorizadas, com decisões descentralizadas e resultados comemorados na ponta.

Isso é possível quando o processo de planejamento, monitoramento e avaliação do plano mobiliza as pessoas, por envolver diretamente quem vai se responsabilizar pelas ações.

3. Uma ferramenta gratuita online

O Itaú Social disponibiliza no Portfólio online do Programa Melhoria da Educação uma Tecnologia Educacional que traz um conjunto de orientações para que se faça o Plano Estratégico para a gestão de uma Secretaria Municipal de Educação[1].

Acesse a Tecnologia Educação de Planejamento Estratégico do Programa Melhoria da Educação por meio do site: https://melhoriadaeducacao.org.br/tecnologias/7/planejamento-estrategico

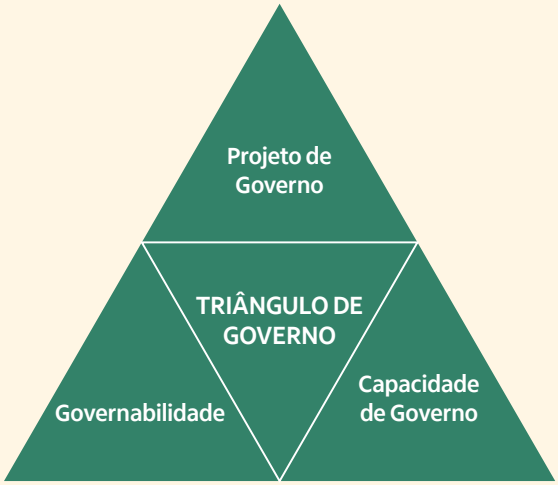
Outra dica é realizar o autodiagnóstico de sua rede: https://melhoriadaeducacao.org.br/autodiagnostico

São apresentados os conceitos mais importantes e os princípios de trabalho; são sugeridas linhas do tempo para organizar as atividades e vários roteiros e orientações para a realização de cada tarefa.

De forma muito cuidadosa, foram preparados dezenas de exemplos para cada etapa, além de serem oferecidos roteiros detalhados para a preparação das oficinas e reuniões de trabalho.

A Tecnologia Educacional usa o conceito de Triângulo de Governo, de Carlos Matus[2], já citado no primeiro caderno deste material.

O Triângulo de Governo[2]



O **Projeto de Governo** reflete aquilo que o(a) Secretário(a) e sua equipe querem realizar, mudar ou criar durante os quatro anos de gestão.

A **Capacidade de Governo** se refere a dois fatores:

- Aos recursos que a secretaria dispõe ou pode conseguir para sustentar o projeto de governo; e
- A capacidade de gestão, ou a forma pela qual a secretaria desenha, decide, implementa, monitora e avalia a sua ação. Expressa a qualidade da comunicação entre as diferentes equipes da secretaria, da comunicação entre a secretaria e as unidades educativas; a fluidez na tramitação dos processos, a tomada de decisão, a capacidade de resolução de conflitos etc.

A **Governabilidade** considera a importância e incidência de diferentes atores, sejam aliados ou opositores, além das variáveis que estão fora do controle da Secretaria, como o resultado de uma eleição presidencial, novas diretrizes do Conselho de Educação etc.

Importante: os três vértices devem sempre ser considerados e nenhum deles é constante ou mais importante que o outro. Por exemplo: governabilidade se ganha ou se perde; capacidade de governo depende, em grande medida, da capacidade de aprendizagem e inovação da Secretaria.

Todo o conteúdo deste caderno foi retirado do material que compõe a Tecnologia Educacional e está aqui de forma bastante resumida.

A recomendação é que a ferramenta online seja utilizada passo a passo, para que, ao final do início da gestão, o(a) Secretário(a) e sua equipe contem com um Plano Estratégico consistente e orientador das decisões a serem tomadas durante os 1.360 dias restantes.

As etapas do processo

1. Visão geral do processo de planejamento estratégico

Planejar é fazer escolhas e apostas, acreditando que com o Plano será mais fácil enfrentar os desafios.

Alguns princípios são importantes para orientar o trabalho:

- O planejamento é conversacional, e não se pode esquecer que uma conversa tem dois lados: o lado daquele que fala e o lado daquele que ouve; são duas coisas preciosas que precisamos aprender e treinar, todos os dias.

> **Por isso a Tecnologia Educacional disponibilizada online pelo Itaú Social traz roteiros de Oficinas e fartas orientações para prepará-las.**

- O Plano Estratégico é situacional, o que significa que precisa ser ajustado conforme as condições vão mudando; por isso é um processo contínuo no tempo.

> **Por isso, os processos de monitoramento e avaliação precisam ser valorizados na gestão.**

- Planeja quem faz: essa é a base de um sistema de alta responsabilidade, ou de prestação de contas pelo que foi feito ou não foi feito.

> **Se o processo é coletivo e verdadeiramente participativo, quem ajudou na elaboração do Plano deve se responsabilizar por ele.**

O processo tem quatro etapas principais: o diagnóstico com análise situacional; as definições estratégicas; a elaboração dos planos de ação; e o monitoramento e avaliação.

2. Etapa de Diagnóstico e Análise Situacional

O Diagnóstico

Para que o processo de planejamento resulte em um plano consistente, deve-se partir de uma profunda análise da situação inicial, e isso só é possível se antes for feito um diagnóstico baseado em evidências concretas:

- É o momento em que a equipe observa, de modo sistêmico, os resultados educacionais da rede e a forma como é feita a gestão nos mais variados sentidos;
- Deve sintetizar os resultados positivos ou negativos de todo o investimento e esforço realizado (ou não) ao longo de vários governos;
- É um processo de sistematização das informações que existem e de produção de conhecimento novo sobre os resultados educacionais da rede de ensino e sobre a qualidade da gestão;
- Permite identificar problemas que precisam ser enfrentados e pontos positivos que possam levar a avanços ainda maiores.

A partir da identificação dos problemas, é possível investigar suas causas e traçar estratégias para agir com mais segurança.

Isso significa evitar perda de tempo, energia e recursos porque permite que o(a) Secretário(a) e sua equipe tomem as decisões mais acertadas, tendo como ponto de partida os problemas, desafios e campos de inovação possíveis.

> O Diagnóstico muitas vezes obriga a Secretaria a se deparar não só com as fortalezas, mas também com as fraquezas de seu desempenho.

A Análise Situacional

A análise situacional é o olhar profundo na realidade trazida pelo Diagnóstico e deve gerar recomendações para a elaboração do Plano Estratégico.

> Mas nem todos os problemas poderão ou deverão ser enfrentados.

O objetivo é produzir recomendações baseadas na detecção e análise de problemas que:

- São reais, porque impactam de forma negativa os resultados educacionais da rede de ensino;
- Podem ser enfrentados, porque a secretaria tem capacidade técnica e financeira necessária (forças internas) ou pode conquistá-las no prazo da gestão; e/ou
- Podem ser enfrentados porque existem (ou podem vir a existir no prazo da gestão) oportunidades no ambiente externo que vão ajudar na concretização das ações de mudança da realidade.

> Esta é a principal característica do planejamento estratégico – é isso que o diferencia do planejamento tradicional.

A análise é situacional justamente por isso: considera as reflexões da equipe sobre dada situação e os atores sociais envolvidos em dado momento, levando a um determinado conjunto de recomendações para a tomada de decisão.

Como a realidade é dinâmica e as condições podem mudar, esse tipo de análise e as decisões tomadas devem ser checadas ao longo do tempo; por isso o Plano Estratégico também é dinâmico e situacional.

Os produtos dessa Etapa do Planejamento

Essa etapa exige grande esforço de discussão e de construção de acordos entre as diversas esferas da Secretaria e deve produzir:

- Uma síntese analítica dos pontos positivos e negativos dos resultados educacionais da rede de ensino e da gestão da secretaria; e
- Uma lista de desafios que podem ser enfrentados com êxito e definirão marcas a serem deixadas como legado de uma visão estratégica de atuação.

3. Etapa de definições estratégicas

Pactuação das declarações estratégicas da gestão

As três declarações - Missão, Valores e Visão de Futuro referem-se à construção da autoidentidade da Secretaria.

> Na formulação dessas três declarações, as conversas e as trocas de ideias são tão importantes quanto os resultados.

Devem ser definidas com a participação de todas as pessoas que irão partilhar essa identidade.

Principalmente no início da gestão, elaborar essas declarações é uma oportunidade de discutir e aprofundar as opiniões e visões sobre o que a gestão quer ser e fazer, criando uma sólida base para o trabalho conjunto.

Proposição de Objetivos Estratégicos

> Os Objetivos Estratégicos são as respostas da Secretaria aos principais desafios que vão ser enfrentados.

São grandes dimensões de atuação que, no conjunto, indicam as prioridades de atuação da gestão.

A escolha das prioridades e a elaboração dos Objetivos Estratégicos – que devem ser 3 ou 4, apenas – devem ser feitas considerando o material produzido na Etapa de Diagnóstico e Análise Situacional. Devem também refletir e ser coerentes com as declarações estratégicas de Missão, Valores e Visão de Futuro.

Elaboração de Estratégias e Metas

Esse é o momento de começar a desdobrar as escolhas prioritárias na direção do conjunto de ações concretas que serão definidas na próxima Etapa.

> As Estratégias são caminhos escolhidos para alcançar os Objetivos Estratégicos.

Respondem às perguntas:

- Quais os melhores caminhos para alcançar os objetivos estratégicos?

Ou:

- O que podemos fazer para atingir os Objetivos Estratégicos?

Estratégias também são escolhas. Para um mesmo Objetivo Estratégico, diferentes Secretarias podem escolher diferentes caminhos, como:

Objetivo Estratégico	Exemplos de estratégias possíveis
Fortalecer a escola	• Consolidando a gestão democrática • Implantando sistema de acompanhamento pedagógico • Modernizando a gestão escolar • Criando propostas pedagógicas que garantam aprendizagem • Adequando as condições de funcionamento • Implantando padrões de funcionamento

Não existem estratégias certas ou erradas, e sim caminhos possíveis. Um Objetivo Estratégico pode ter um conjunto de Estratégias a ele associadas.

As metas, por sua vez, definem o que se deseja alcançar em um período determinado de tempo. Levam a um resultado específico.

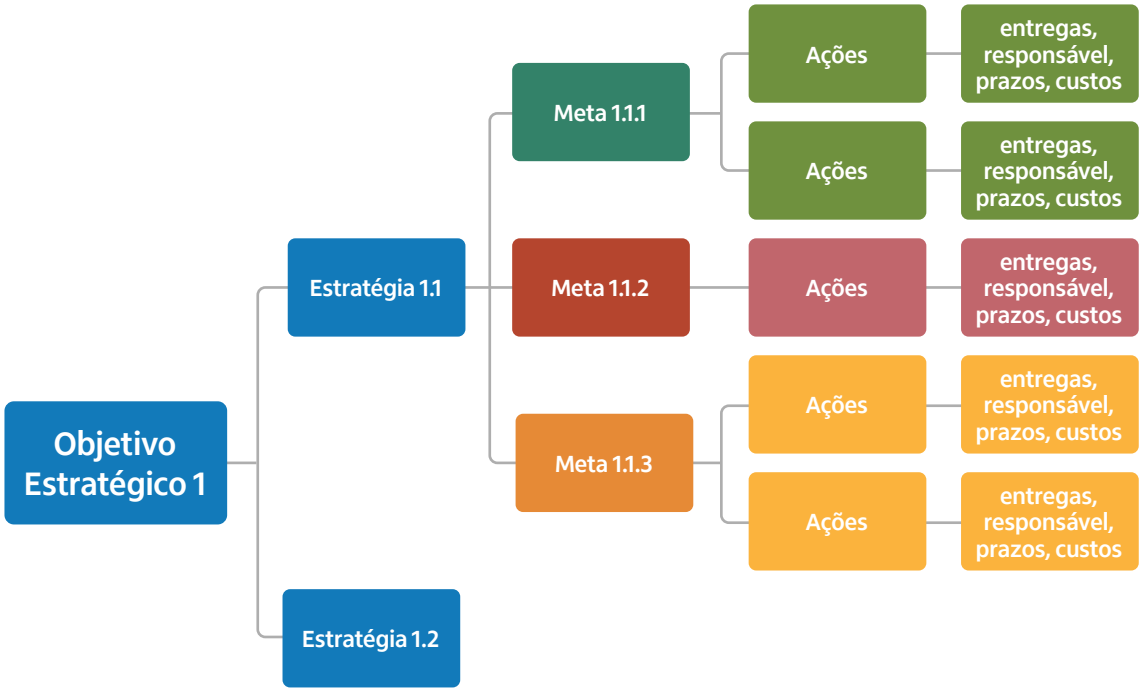
É muito importante não confundir as metas do Plano Estratégico com o trabalho de rotina da Secretaria. Por exemplo:

Objetivo Estratégico: **Melhorar os resultados de aprendizagem, com ênfase na equidade**	
Estratégia: Qualificando a gestão pedagógica nas escolas	**Meta 1:** desenvolver e propor um projeto de lei para a escolha de diretores de escola que combine critérios técnicos e a opinião da comunidade escolar **Meta 2:** assegurar que 100% das escolas e creches tenham pelo menos um(a) coordenador(a) pedagógico por turno **Meta 3:** realizar cursos de formação específicos para todos os gestores e coordenadores pedagógicos das escolas e creches

4. Etapa de Planejamento Operacional

Nessa fase, as ideias se concretizam em ações e são assumidos os compromissos no plano.

Cada meta definida na etapa anterior gera um Plano de Ação, que detalha tudo o que precisa ser feito.



Por exemplo:

Parte 1 – Informações gerais

Objetivo Estratégico	Garantir a melhoria da qualidade da educação municipal	Responsável: Mariana
Estratégia	Elaborando o Currículo Municipal	Responsável: Lucas
Meta	Elaborar e pactuar o currículo próprio da Educação Municipal com a rede de ensino até dezembro 2020	Responsável: Joseli
Indicador	Novo currículo elaborado, pactuado e entregue ao CME para aprovação	
Estimativa de Custos	R$ 10 mil para assessoria externa (apoio na elaboração do documento-base pela equipe pedagógica da Secretaria)	Fonte: Receita própria

Parte 2 – Detalhamento

Ações	Entregas	Responsável	Prazo
Constituir e instituir a equipe de coordenação para construção do currículo	Equipe criada	Lisa	17/06 a 20/06 de 2015
Desenvolver as bases e diretrizes do currículo (experiências, teorias e histórico da rede)	Relatório com bases e diretrizes definidas	Cláudia	24/06 a 05/07 de 2015
Analisar e sistematizar o perfil das escolas e do município	Relatório com perfil das escolas e do município	Cândida	01/06 a 05/07 de 2015
Definir critérios, funcionamento e composição dos grupos de trabalho por áreas	Relatório com critérios, funcionamento e composição	Pedro	26/07 a 15/08 de 2015
Apresentar ao Conselho Municipal de Educação a proposta de construção do currículo do município	Proposta de Currículo	Secretária	15/08 a 27/08 de 2015
Elaborar a primeira versão de conteúdo do currículo por área, envolvendo os professores da rede e especialistas (GTs)	1ª versão de conteúdo do currículo	Lisa e Equipe de Coordenação	01/09 a 22/11 de 2015
Sistematizar e ajustar as propostas de cada área	Propostas sistematizadas	Lisa e Equipe de Coordenação	25/11 a 12/12 de 2015
Realizar consulta pública à rede e comunidade escolar	Consulta pública	Pedro	03/02 a 07/02 de 2016
Elaborar o documento final do currículo (ajustado pós-consulta)	Currículo	Lisa e Equipe de Coordenação	08/02 a 28/02 de 2016
Validar o currículo no Conselho Municipal de Educação	Documento validado	Secretária e Conselho	01/03 a 27/03 de 2016
Iniciar a implementação do currículo do município	Reuniões de implementação	Lucas	A partir de 15/04 de 2016

5. Monitoramento e avaliação do Plano Estratégico

O plano, por ser estratégico, precisa ser monitorado e avaliado de forma regular e sistemática, para ser ajustado sempre que necessário.

> O monitoramento e a avaliação são fontes de aprendizado institucional.

Embora sejam etapas de um mesmo processo, monitorar e avaliar são coisas muito diferentes[3]:

- **Monitoramento** é o ato contínuo de observação, pelo qual são reveladas informações a respeito do progresso que vai sendo feito para o alcance de determinado resultado.
- **Avaliação**, por outro lado, é o ato periódico de dar valor aos resultados alcançados até aquele momento, às ações que estejam em andamento e àquelas que não tenham sido realizadas, para determinar até que ponto os objetivos estão sendo atingidos e para orientar a tomada de decisões.

O monitoramento ajuda:

- Corrigir rumos, desobstruir processos, atualizar/corrigir estratégias, metas, ações etc., A partir de informações atualizadas sobre o andamento da implementação;
- Garantir maior qualidade e tempestividade nas tomadas de decisão das diversas instâncias da secretaria;
- Aprender com os erros e deficiências detectadas; e

- Manter um alto nível de transversalidade entre as diversas instâncias e atores responsáveis pela sua implementação.

A avaliação – sugerida para ser feita a cada ano – permite:

- Verificar se o conjunto do plano ainda atende às expectativas nele depositadas, analisando sua coerência e consistência;
- Definir as diretrizes e prioridades para o próximo período, a partir da avaliação dos avanços e dificuldades e, eventualmente de mudanças no cenário.

O Plano Estratégico como base do modelo de gestão

Quando o Eixo 1 – Escolher a Equipe foi apresentado, uma das primeiras sugestões ao(à) novo(a) Secretário(a) foi observar o modelo de gestão implantado na Secretaria, estudando a estrutura de cargos e o formato das tomadas de decisão.

Caso se encontrasse estruturas arcaicas e superadas, que promovessem "feudos" e disputas de poder, a ideia era mudar rapidamente a estrutura, mas de maneira provisória, até que se pudesse ter uma ideia melhor do funcionamento da Secretaria, seus potenciais e seus limites.

Nenhum instrumento pode ser mais poderoso para ajudar na definição de uma nova forma de gestão do que o Plano Estratégico.

> O Plano Estratégico da Secretaria, construído por todos, abrirá caminho para fugir de estruturas cartoriais, burocráticas e patrimonialistas

Como o Plano Estratégico será organizado por Objetivos Estratégicos, Estratégias, Metas e Planos Operacionais, ele cria, automaticamente, as possibilidade de distribuir as tarefas e responsabilidades associadas ao poder.

Por exemplo: os líderes de Objetivo Estratégico do Plano (que serão no máximo 3 ou 4) podem e devem ser também as pessoas de maior poder de decisão abaixo do(a) Secretário(a).

A eles(as) podem estar vinculados os(as) responsáveis pelas Estratégias e Metas, que também devem liderar os(as) responsáveis pelos Planos de Ação.

A Secretaria pode instituir um modelo de gestão:

- Com um desenho organizacional leve, flexível e descentralizador;
- Marcado por grande descentralização de responsabilidades;
- Marcado por forte responsabilização, aferida pela prestação de contas sobre os resultados alcançados nas ações do Plano Estratégico.

Seguindo os princípios de Carlos Matus, o Plano se sustenta em uma rede de compromissos assumidos por diferentes pessoas.

> Essa é a concretização real do princípio "planeja quem faz".

Um caminho difícil e prazeroso

Com uma equipe tecnicamente capaz, experiente e ao mesmo tempo disposta a aprender, com recursos financeiros equacionados, prioridades definidas e responsabilização, os quatro anos de gestão serão mais prazerosos.

Não porque tudo será mais fácil, pelo contrário: quanto mais séria é a gestão, mais desafios conscientes ela é chamada a enfrentar.

Serão mais prazerosos porque trabalhando dessa forma os resultados de aprendizagem com equidade não tardarão a aparecer, e nada se compara ao sentimento de dever cumprido na gestão pública.

Para conhecer resultados concretos de como esse caminho é possível e viável, existem relatos disponíveis, de experiências em redes de ensino reais.[4 e 5]

As crianças brasileiras, especialmente as que estão matriculadas nas redes públicas de Educação Básica, precisam de mais acesso a oportunidades educacionais com toda a qualidade, sem discriminação de situação socioeconômica, gênero, raça, deficiências, pertencimento a populações indígenas, quilombolas ou residência em área rural.

> Essa nova forma de gestão ajuda a tornar isso possível, mesmo em épocas de crise, como a da pandemia – e especialmente neste momento ela é muito mais recomendada!

Referências

1. Site do Programa Melhoria da Educação e Plataforma Polo, Itaú Social.

Acesso: https://melhoriadaeducacao.org.br

Acesso: https://polo.org.br

2. Matus, C. Adiós, Señor Presidente. Caracas, Fondo Editorial Autadir, 1994. 463p.

3. PNE em Movimento: Caderno de Orientações para Monitoramento e Avaliação dos Planos Municipais de Educação. SASE/MEC, 2016. 18p.

Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/publicacoes/pne_pme_caderno_de_orientacoes_final.PDF

Acesso: 22 de dezembro de 2020

4. A educação pública entre o passado e o futuro (entrevista). São Paulo, Cadernos Cenpec, 1(1)/dez. 2011: 217-263.

Disponível em: http://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/45

Acesso: 22 de dezembro de 2020

5. O planejamento estratégico e a reforma educacional no Acre. Dissertação. Mestrado em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). 2006. 193p.

Disponível em: https://ppge.educacao.ufrj.br/dissertacoes/arnobioalmeidajunior.pdf

Acesso: 22 de dezembro de 2020