

Secretaria da
Educação



MEMORIAL DA GESTÃO NAS UNIDADES EDUCATIVAS:

Por uma transição democrática

Salvador, Ba
Novembro, 2019

**PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR
SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO**

**MEMORIAL DA GESTÃO NAS UNIDADES EDUCATIVAS:
Por uma transição democrática¹**

¹ Este documento foi organizado com base no Caderno Memorial da Gestão da Educação Municipal: Construindo uma transição republicana no Brasil, elaborado pelo Ministério da Educação sob a Secretaria de Educação Básica, que faz parte do Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – PRADIME, em 2007.

**PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR
SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO**

Comissão Eleitoral Central – CEC:

Representantes do Gabinete da SMED

Frederico Augusto Wegelin, titular, Tomas de Oliveira Silvany, suplente.

Representantes da Diretoria de Suporte a Rede Escolar - DISP

Gabriel Saulo Rios Sobrinho, titular, Cassiane da Silva Gonzaga, suplente.

Cátia Verônica Nogueira Dantas, titular, Gizia Alves Pereira, suplente.

Representantes da Diretoria Pedagógica - DIPE

Nilce Maria Dantas da Gama, titular, Agda Rocha Cruz, suplente.

Silene Rita Ribeiro Passos, titular, Olgalice dos Santos Suzarte de Jesus, suplente.

Daniela Fernanda da Hora Correia, titular, Edna Soares Barreto, suplente.

Representantes das Gerências Regionais - GR

Tamara Lucienne Batalha de Matos Gouveia, titular, Plautila Souza Neves, suplente.

Adenildes Teles de Lima, titular, Ivone Maria Portela, suplente.

Representantes do Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado da Bahia - APLB

Marcos Marcelo Ferreira Barreto, titular, Clarice Pereira dos Santos, suplente.

Equipe de Elaboração do documento:

Cassiane da Silva Gonzaga

Cátia Verônica Nogueira Dantas

Colaboradores na elaboração do documento:

Emanuela Ramos

Lara Freitas Severo de Souza

Maria da Graça Seixas da Silva

Maria José Novaes dos Santos Silva

Roberta Costa do Val

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
IMPORTÂNCIA DO MEMORIAL	6
IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA	7
ORIENTAÇÕES PARA O USO DO INSTRUMENTO	8
LIÇÕES APRENDIDAS	12
INFORMAÇÕES GERAIS RELEVANTES	13
REFERÊNCIAS	15
ANEXOS	16

APRESENTAÇÃO

A proposta de elaboração de um Memorial da Gestão nas Unidades Educativas que integram a Rede Pública Municipal de Ensino do Salvador no último ano do mandato da gestão escolar se constitui em um instrumento imprescindível que retrata determinado período revelando seus aspectos essenciais. Nesse sentido, o exercício dessa prática permite a equipe gestora identificar e acompanhar acontecimentos, avaliar seus impactos e recomendar sugestões futuras para seus sucessores.

É, sem dúvida, um importante instrumento de planejamento e avaliação da gestão escolar, o qual contribui, para uma transição democrática entre dirigentes escolares. A educação segue os princípios da democracia e da república, os quais afastam a idéia de se ter governos soberanos e donos das instituições do estado. As unidades educativas da Rede Pública Municipal de Ensino do Salvador seguem estes mesmos princípios, onde o bem público é de todos, e o que é de todos deve ser decidido por todos e jamais ser propriedade de alguns.

Tendo a gestão escolar seu mandato definido em Lei por um período de 3 (três) anos, se torna de fundamental importância o registro dos principais acontecimentos, os ganhos, as dificuldades e o acervo da unidade escolar, marcando uma época administrativa. Assim é possível dar continuidade às ações exitosas; desenvolver projetos iniciados e que vem demonstrando bons resultados e planejar a recondução das atividades que necessitam de novos encaminhamentos.

Fortalecer institucionalmente a Unidade de Ensino mantendo-a em pleno funcionamento até o último dia de gestão e, proporcionar as condições para uma boa transição entre equipe gestora é uma atitude democrática. Além disso, demonstra o compromisso da equipe da gestão escolar com a comunidade em que a escola está inserida.

IMPORTÂNCIA DO MEMORIAL

“o narrador conta o que ele extrai da experiência – sua própria ou aquela contada por outros. E, de volta, ele a torna experiência daqueles que ouvem a sua história.”

Walter Benjamin

Um Memorial consiste no registro de uma trajetória vivida. É o resultado de uma narrativa da sua própria experiência ou de outros, a partir de fatos significativos, privilegiando a dimensão reflexiva. Essa não é uma atividade simples, mas de grande importância para quem escreve e para quem lê. Permite a quem escreve aprender com sua experiência, no momento que reflete sobre as ações que desenvolveu. Também, a quem lê, pois permite que aprenda à medida que conhece a experiência do outro.

Elaborar um Memorial significa realizar um exercício sistemático de registrar uma história, aprofundando a reflexão sobre os aspectos mais relevantes, neste caso, da gestão escolar. Isso significa que é preciso realizar uma seleção daquilo que foi mais importante na trajetória da gestão.

Este instrumento não tem a intenção de limitar o registro das questões que foram consideradas mais relevantes ou desafiadoras para a sua gestão, mas orientá-lo para os aspectos que, em geral, são colocados como mais significativos de serem trabalhados pelos gestores no cenário atual. Quanto à forma do registro, é possível seguir o roteiro deste documento, criando, entretanto, elementos complementares que permitam a inclusão de componentes não previstos e próprios à sua experiência, observando também que é importante que seu estilo de escrita seja respeitado.

Nessa direção é imprescindível que o Memorial seja o resultado de dois movimentos reflexivos: um mais subjetivo, individual, fruto das suas experiências pessoais como gestor; e outro fruto de uma visão mais coletiva, resultado do fazer compartilhado e dos diferentes olhares da comunidade.

IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

Identificação da Escola			
1. Escola:			
2. Endereço:			
Cidade:	Estado:	CEP:	
Telefone:	E-mail:		
Código INEP:	CNPJ do Conselho Escolar:		
3. Localização:			
<input type="checkbox"/> Urbana	<input type="checkbox"/> Urbana Periférica	<input type="checkbox"/> Rural	
4. Porte da Escola:			
<input type="checkbox"/> Pequeno	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Grande	<input type="checkbox"/> Grande Especial
5. Principal tipo de ocupação dos moradores da comunidade local:			
<input type="checkbox"/> Formal		<input type="checkbox"/> Informal	
6. Principal atividade econômica da comunidade local:			
<input type="checkbox"/> Comércio	<input type="checkbox"/> Prestação de Serviços	<input type="checkbox"/> Pesca	
<input type="checkbox"/> Indústria	<input type="checkbox"/> Outros		
7. Níveis e Modalidade de ensino, ministrados na escola:			
<input type="checkbox"/> Creche	<input type="checkbox"/> Pré-escola	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental - anos iniciais	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental - anos finais	<input type="checkbox"/> EJA I	<input type="checkbox"/> EJA II	
8. Número atual de alunos da Escola:			
9. Classificação do IDEB 2015			
Anos iniciais:		Anos finais:	
10. Classificação do IDEB 2017			
Anos iniciais:		Anos finais:	

ORIENTAÇÕES PARA O USO DO INSTRUMENTO

Lembretes para elaboração do diagnóstico e das recomendações

1. Os *indicadores* apontados poderão servir de “pistas” para análise de cada área.
2. Para a definição da situação encontrada e da situação atual é necessário seguir a escala indicada, abaixo, que melhor retrate a realidade:

Legenda	
1	Nunca ou Muito Fraca
2	Raramente ou Fraca
3	Às vezes ou Regular
4	Na maioria das vezes ou Bom
5	Sempre ou Muito Bom

3. Ao relatar sua experiência como gestor escolar é imprescindível que você construa um texto especificando as estratégias utilizadas, dificuldades encontradas e melhorias realizadas na Unidade de Ensino. É importante, também, registrar os resultados obtidos pela escola. Identifique os motivos de alteração ou manutenção dos índices. Para tanto, seguem algumas questões orientadoras que podem ser usadas como forma de direcionar o texto, porém elas não devem funcionar como limites ao relato da sua experiência.

Questões Orientadoras
1. O que encontrou de realizado, nessa dimensão, pela gestão anterior?
2. Quais as prioridades da sua gestão para essa dimensão e como elas foram estabelecidas?
3. Quais os principais resultados alcançados nessa dimensão por sua gestão?
4. O que faria diferente?
5. Qual o maior desafio encontrado nessa dimensão?
6. O que tentou, mas não foi possível realizar?
7. O que considera inovador /inédito dentro do que foi realizado, nessa dimensão, durante sua gestão?
8. Qual o/a conceito/nota que daria ao trabalho realizado, nessa dimensão, por sua gestão?

4. Ao analisar cada área de atuação e elaborar suas recomendações considere, como pano de fundo, todos os critérios de eficácia existentes na Unidade.
5. E, não esqueça! Enquanto estiver realizando esse trabalho, deixe-se impregnar pelo **espírito republicano**. Seja fiel ao princípio do bem público, que deve ficar acima de qualquer interesse, ideologia ou valor pessoal. Comprometa-se com a verdade, utilize a transparência como meio de atingi-la e mantenha-se digno do posto que ocupou até então.

Dimensão 1. Gestão Escolar			
Área 1	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Gestão de Processos: Administrativos, Pedagógicos e Financeiros.	1. Organização, estrutura e funcionamento da Unidade Escolar.		
	2. Existência e funcionamento do Conselho Escolar.		
	3. Articulação com a Secretaria Municipal da Educação.		
	4. Existência de documentos que norteiam a gestão: Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e PDE-Escola.		
	5. Grau de participação da comunidade escolar na elaboração, execução e acompanhamento dos documentos norteadores.		
	6. Relação entre a escola X família X comunidade.		
	7. Desenvolvimento da gestão escolar por meio de metas e resultados.		
	8. Realização de prestação de contas dos recursos recebidos e gerenciados pelo Conselho Escolar da Unidade de Ensino.		
	9. Informação dos dados para o Censo Escolar no tempo definido.		
	10. Aproveitamento da merenda escolar de forma a garantir a alimentação de todos os alunos.		
	11. Utilização dos sistemas que contribuem com a gestão escolar (Matrícula, Gestão Educacional, Educação em Números, Mapa da Educação, Conselho Vivo, Educacenso, Presença, Gestão Pessoal).		
	12. Participação em programas como PDE-interativo, Novo Mais Educação e Acessibilidade, dentre outros.		
Diagnóstico da Área 1 – Gestão de Processos: Administrativos, Pedagógicos e Financeiros. Espaço para construção do Texto			
Recomendações à Área 1 – Gestão de Processos: Administrativos, Pedagógicos e Financeiros Sugestão de Prioridades para a próxima gestão			
1. 2. 3. 4.			

Dimensão 2. Práticas Pedagógicas e Avaliação			
Área 2	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Práticas Pedagógicas e Avaliação	1. Desenvolvimento de projetos interdisciplinares na Unidade de Ensino.		
	2. Realização de reuniões pedagógicas e horários de planejamento, para discussão dos conteúdos e metodologia de ensino.		
	3. Estímulo às práticas pedagógicas fora do espaço escolar.		
	4. Existência de formas e periodicidade de avaliação da aprendizagem dos alunos.		
	5. Destinação de tempo e condições de assistência aos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem.		
	6. Existência de forma e controle de registro da frequência dos alunos.		
	7. Estímulo à utilização dos espaços físicos da escola e dos recursos disponíveis (biblioteca, sala de leitura, televisão, laboratório de informática e outros).		
	8. São satisfatórios os índices de aprovação dos alunos em relação às médias nacionais e estadual.		
	9. Os resultados das Unidades de Ensino indicam tendência crescente no nível de satisfação da equipe escolar, dos pais e da comunidade em relação aos serviços prestados.		
Diagnóstico da Área 2 – Práticas Pedagógicas e Avaliação Espaço para construção do Texto			
Recomendações à Área 2 – Práticas Pedagógicas e Avaliação Sugestão de Prioridades para a próxima gestão			
1. 2. 3. 4.			

Dimensão 3. Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos			
Área 1	Indicadores	Sinalização da situação encontrada	Sinalização da situação atual
Infra-estrutura Física e Recursos Pedagógicos	1. Condições das instalações e espaço físico para a existência de biblioteca.		
	2. Existência, suficiência e diversidade do acervo bibliográfico.		
	3. Existência e funcionamento de laboratórios (informática e ciência).		
	4. Existência, conservação e uso de quadras de esportes ou espaço de lazer.		
	5. Existência e condições de funcionamento das cozinhas e refeitórios.		
	6. Salas de aula: instalações físicas gerais e mobiliário.		
	7. Condições de acesso para pessoas com deficiência física.		
	8. Existência e utilização de recursos pedagógicos que considerem a diversidade racial, cultural e de pessoas com necessidades educacionais especiais.		
	9. Existência de computadores conectados à internet.		
	10. Utilização de recursos de informática para a atualização de conteúdos trabalhados em sala de aula e realização de pesquisas.		
	11. Existência de recursos audiovisuais.		
	12. Existência, suficiência e diversidade de materiais pedagógicos (mapas, jogos, dicionários, brinquedos).		
	13. Suficiência e diversidade de equipamentos esportivos.		
Diagnóstico da Área 3 – Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos			
Espaço para construção do Texto			
Recomendações à Área 3 – Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos			
Sugestão de Prioridades para a próxima gestão			
1. 2. 3. 4.			

LIÇÕES APRENDIDAS

*“Não fiz o melhor, mas fiz tudo para que o melhor fosse feito.
Não sou o que deveria ser, mas não sou o que eu era antes”.*

Martin Luther King

Neste momento é importante registrar as lições aprendidas durante o período da gestão. Sabemos que os desafios foram muitos e a dedicação de cada um contribuiu para um aprendizado de toda a equipe. Isso permitirá o acesso às lições aprendidas possibilitando melhorias no planejamento de novas ações.

Então, sugerimos que relembrem os fatos, acontecimentos e situações que com sua inferência e persistência contribuíram para o crescimento pessoal e profissional da equipe, assim como modificou os índices, resultados e relações interpessoais da Unidade de Ensino.

Lições Aprendidas

INFORMAÇÕES GERAIS RELEVANTES

Para finalizar o Memorial, sugerimos que a equipe gestora registre as informações gerais mais relevantes que caracterizam a Unidade de Ensino, de uma maneira bem objetiva e prática.

1. Despesas e saldos financeiros e seus respectivos programas.

2. Relação de equipamentos, materiais e/ou alimentos deixados nos depósitos.

3. Inventário do patrimônio público escolar existente.

4. Principais parceiros institucionais – Ministério Público, MEC, Gerência Regional, Universidades, Fundações, outros – nomes e telefones.

5. Quadro de profissionais da Unidade de ensino - relação de pessoal, composta por servidores públicos concursados e terceirizados; Setores da SMED que se poderá recorrer em caso de necessidade, ou que poderão atuar como facilitadores no início do próximo período administrativo.

6. Outras informações relevantes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação e Desportos. *Plano Decenal de Educação para Todos*. Brasília, DF: MEC/UNESCO, 1993.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 10 jan. 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública / elaboração Genuíno Bordignon. – Brasília: MEC, SEB, 2004.

BRASIL, MEC, *Plano de Desenvolvimento Educacional*. Brasília, 2007.

BRASIL. Decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007. Implementa o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 25 abr. 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação: Memorial da gestão da educação municipal / Secretaria de Educação Básica. – Brasília: MEC, SEB, 2008.

SALVADOR, BAHIA. Lei nº 7.791 de 25 de janeiro de 2010. Aprova o Plano Municipal de Educação de Salvador e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Salvador, BA, 26 jan. 2010.

ANEXOS

Aqui podem ser anexados documentos, fotos ou qualquer outro registro que a equipe gestora julgar importante para ser contemplado no Memorial.