

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

Ângela Eça de Oliveira Almeida  
Elizabeth Gonçalves de Souza  
Isabel Cristina Alves Correia  
Kátia Regina Pires de Senna  
Leonardo Barreiros Aragão Santos

**Os indicadores negativos do Ensino Médio nas escolas públicas  
do estado da Bahia**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do  
certificado de conclusão do Curso de  
Especialização em Gestão Estratégica de Políticas  
Públicas.

Monitor: Rafael Balseiro Zin

São Paulo  
Março de 2015

## SUMÁRIO

1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	4
1.1	Identificação .....	4
1.2	Justificativa.....	4
2	COMENTÁRIO ANALÍTICO DOS NÓS EXPLICATIVOS .....	7
2.1	Um diagnóstico do ensino médio no estado da Bahia .....	10
2.1.1	<i>Linguagem e códigos</i> .....	11
2.1.2	<i>Matemática e suas tecnologias</i> .....	11
2.1.3	<i>Ciências da natureza e suas tecnologias</i> .....	12
2.1.4	<i>Ciências humanas e suas tecnologias</i> .....	12
3	ÁRVORE DO PROBLEMA .....	13
4	PLANO DE AÇÃO .....	15
4.1	NC 1: Infraestrutura inadequada nas escolas .....	15
4.2	NC 2: Precarização da condição de trabalho do professor .....	16
4.3	NC 3: Currículo escolar descontextualizado .....	17
4.4	NC 4: Carência de servidores técnico-administrativos.....	18
4.5	NC 5: Utilização de métodos e práticas pedagógicas obsoletas .....	20
5	ANÁLISE DE ATORES .....	21
5.1	NC 1: Infraestrutura inadequada nas escolas .....	21
5.1.1	<i>Adequar a infraestrutura do espaço escolar</i> .....	21
5.1.2	<i>Adquirir autonomia financeira</i> .....	23
5.2	NC 2: Precarização da condição de trabalho do professor .....	25
5.2.1	<i>Realização de concurso público para professor</i> .....	25
5.2.2	<i>Equiparação salarial do professor a outros profissionais de mesmo nível acadêmico (pne)</i> .....	26
5.2.3	<i>Concessão de adicional de 40% para trabalhar em regime de dedicação exclusiva com carga horária de 40 horas semanais, numa mesma escola</i> .....	27
5.3	NC 3: Currículo escolar descontextualizado .....	29
5.3.1	<i>Reformulação do currículo escolar do ensino médio em conformidade com as bases nacionais</i> .....	29
5.3.2	<i>Definição de conteúdos mínimos que deverão ser aprendidos pelos alunos em todo o estado</i> .....	30
5.3.3	<i>Fazer cumprir as normas e leis educacionais</i> .....	31
5.4	NC 4: Carência de servidores técnico-administrativos.....	33
5.4.1	<i>Realização de concurso público para suprimento de vagas de servidores técnico-administrativos</i> .....	33
5.4.2	<i>Efetivação das leis e normas educacionais</i> .....	34

5.4.3	<i>Contratação de equipe multidisciplinar - coordenador pedagógico, psicólogo, assistente social</i> .....	36
5.5	NC 5: Utilização de métodos e práticas pedagógicas obsoletas .....	37
5.5.1	<i>Investimento em formação profissional continuada</i> .....	37
5.5.2	<i>Estímulo à participação dos professores em concurso de premiação de práticas exitosas e/ou inovadoras</i> .....	38
6	ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES .....	39
6.1	NC 1: Infraestrutura inadequada nas escolas .....	39
6.2	NC 2: Precarização da condição de trabalho do(a) docente .....	40
6.3	NC 3: Currículo escolar defasado .....	41
6.4	NC 4: Carência de servidores técnico-administrativos.....	42
6.5	NC 5: Utilização de métodos e práticas pedagógicas obsoletas .....	43
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	44
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49

# **1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA**

## **1.1 Identificação**

Situação problema: Os indicadores do Ensino Médio nas escolas públicas no estado da Bahia estão negativos.

Ator que declara o problema: gestor público da Secretaria de Educação do estado da Bahia.

Componentes do Grupo:      Ângela Eça de Oliveira Almeida  
  Elizabeth Gonçalves de Souza  
  Isabel Cristina Alves Correia  
  Kátia Regina Pires de Senna  
  Leonardo Barreiros Aragão Santos

## **1.2 Justificativa**

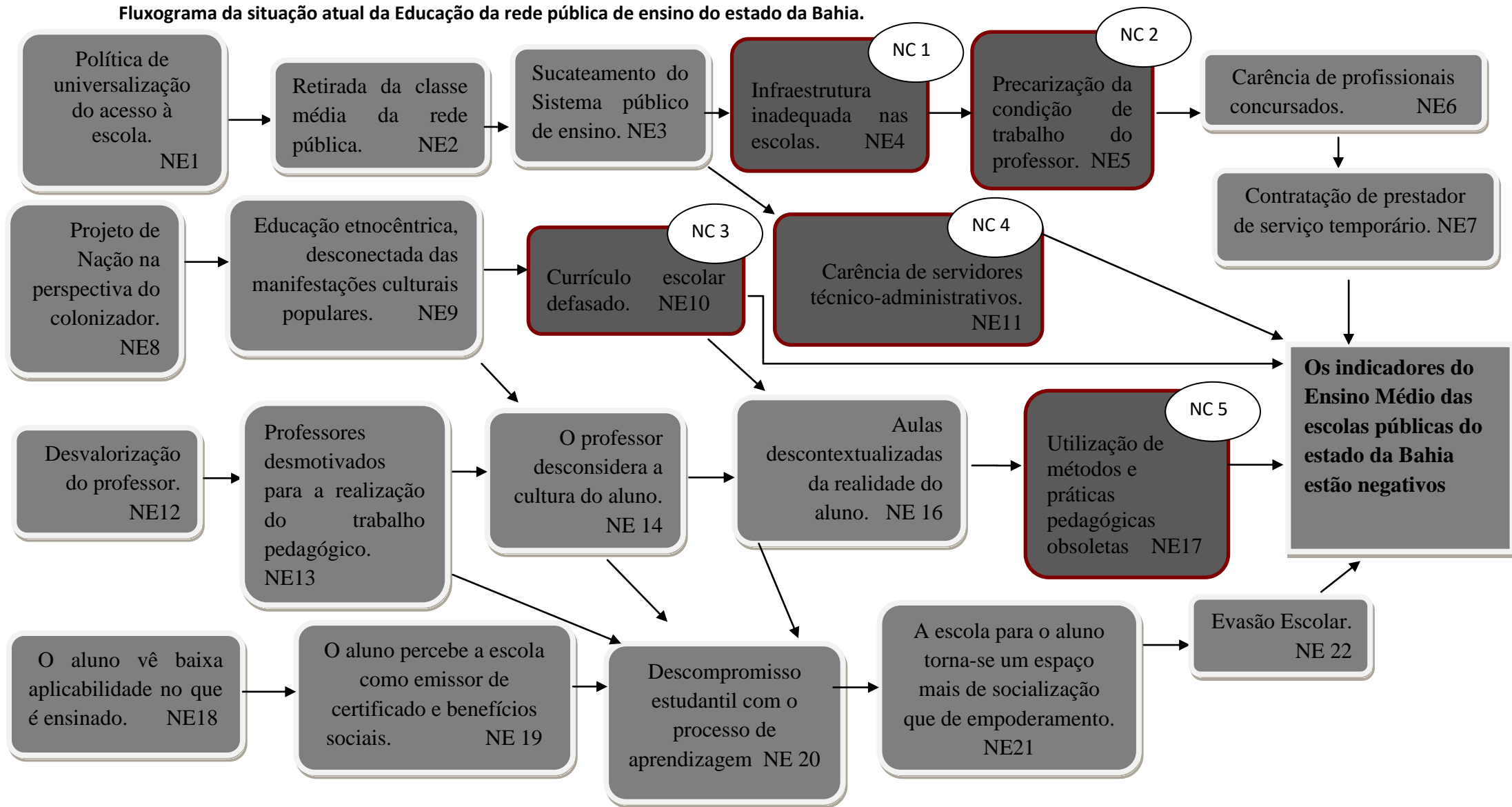
O Ensino Médio é a fase da trajetória estudantil em que ocorre um afunilamento social na vida do jovem que conclui esta etapa. É a partir deste momento que se define quem vai romper o ciclo de pobreza e de ausência de participação na agenda decisória que marca a classe popular. Diante do estudante, surgem dois caminhos a seguir: o ingresso no mercado de trabalho, que o jovem espera ser em condições diferenciadas e qualificadas, e o acesso à universidade, que está diretamente relacionado aos objetivos de prosperidade pessoal e profissional.

A vivência dos integrantes do nosso grupo de TCC, composto por uma secretária municipal de Educação no município baiano de Iramaia, uma diretora de escola estadual em Jequié, também na Bahia, uma gestora de ONG com atuação em educação para o trabalho do Rio de Janeiro, uma professora de Sociologia do Ensino Médio do Rio de Janeiro e um jornalista de São Paulo, nos levou a identificar indicadores negativos do Ensino Médio em todo o Brasil, mensurados por dados de avaliação ruins, interna e externamente, incluindo os argumentos adotados pelo senso comum. Tal diagnóstico, ao ser observado por este grupo com quatro educadores, nos impôs um desafio, sobretudo por entendermos que os maus indicadores do Ensino Médio acarretam em dificuldades

de acesso à universidade, seja nas instituições federais ou por meio de programas de governo vinculados à iniciativa privada, como o Prouni.

A leitura dos textos, observação das aulas e debates entre alunos do grupo permitiu depreender que a educação, e conseqüentemente nosso objeto de avaliação, o Ensino Médio, foi um dos instrumentos em que os mecanismos de dominação da elite sobre as classes populares se deu de forma mais perversa e velada, seja limitando o acesso às escolas décadas atrás, ou atrelando a universalização do acesso das camadas mais pobres da população à perda da qualidade, desvalorização dos profissionais da área, progressivo desmonte da estrutura educacional e da capacidade formuladora de currículos com viés de transformação da realidade e de superação do "Estado Herdado" para construir o "Estado Necessário".

Fluxograma da situação atual da Educação da rede pública de ensino do estado da Bahia.



## 2 COMENTÁRIO ANALÍTICO DOS NÓS EXPLICATIVOS

O nosso TCC tem como finalidade atacar um problema central na questão da educação: os indicadores negativos do Ensino Médio, tomando como base a realidade do estado da Bahia, onde atuam dois dos cinco integrantes de nosso grupo. Para tanto, identificamos três cadeias causais: estado, professor e aluno.

As duas primeiras podem ser classificadas como eixo político, que reúnem problemas crônicos do estado na gestão da educação, partindo da política de universalização do acesso à escola, que intrinsecamente é extremamente positiva, contudo, da forma como foi implementada pelos gestores públicos do “Estado Herdado”, levou a uma série de outros problemas, apontados por nós: retirada da classe média da escola e consequente sucateamento do sistema público de ensino; infraestrutura inadequada nas escolas; precarização das condições de trabalho do profissional; desvalorização da carreira; carência de servidores técnico-administrativos e carência de professores concursados.

Consideramos que os nós explicativos (mencionados acima) têm como uma de suas origens o projeto de nação desenhado na perspectiva de nossos colonizadores, e perpetuado pela classe dominante. A herança deixada por quase dois séculos de educação pública (tomando como base o período histórico do Brasil independente) direcionada para atender aos interesses e objetivos da classe dominante foi perversa com os filhos da classe trabalhadora, que em um primeiro momento, foram alijados do acesso ao conhecimento e da escola. Este projeto elitista subjugou a maior parte da população brasileira aos desígnios dos mais ricos, e, por muitos anos, segregou o direito ao conhecimento dos jovens em idade escolar das classes sociais desfavorecidas.

Décadas mais tarde, especialmente a partir de meados dos anos 40, do século XX, os dirigentes do país - para atender as exigências do capitalismo moderno, que precisavam de mão-de-obra minimamente qualificada - entenderam que seria necessário fornecer educação formal a um contingente maior de pessoas. Em que pese os esforços de incipientes movimentos sociais da época, as políticas de universalização de acesso à escola atenderam a pressupostos patrimonialistas, de preparação dos estudantes para o mercado de trabalho, tecnicista e limitador das potencialidades dos estudantes, longe de dispor de métodos de ensino libertadores ou que permitissem aos alunos desenvolver senso crítico e questionador. Esta herança “maldita”, legada pela elite, segue até os dias

de hoje, uma vez que o ensino tradicionalista, vinculado a uma realidade que não atende aos anseios do povo, se mostra predominante nas instituições de ensino brasileiras.

Outro ponto importante a ressaltar é o sucateamento da escola pública no estado da Bahia, problema que atinge a todos estados brasileiros. A precarização estrutural das instituições está diretamente ligada ao que abordamos anteriormente, o projeto de nação na perspectiva do colonizador e a universalização do acesso à educação para atender os anseios da elite. A partir do momento em que os pobres começam a frequentar a escola pública, a classe média e os ricos começam a abandonar progressivamente o espaço. Conseqüentemente, como não interessava à elite fornecer educação reflexiva aos contingentes de crianças e jovens que ingressavam no ensino básico, o número de alunos inflou, mas paralelamente aos conteúdos ministrados, a estrutura física das escolas e as condições estabelecidas aos profissionais da educação foram perdendo fôlego, gradativamente, até atingir índices deficitários na formação dos jovens concluintes, sob todos os ângulos.

O sucateamento se deu também por razões econômicas. Com menos recursos recebidos para investimentos, os gestores públicos, secretários de Educação e diretores de escola se viram em situações bastante adversas: como garantir o cumprimento do currículo, o pleno funcionamento das escolas, se não havia mais espaço para qualificação, planejamento de aulas e aprimoramento profissional? E com um número de estudantes que crescia em ritmo exponencial, em meio a uma sociedade em constante evolução científica e tecnológica? Inicia-se então o ciclo, muitas vezes humilhante, de jornadas intermináveis de horas-aula para os professores, orçamentos diminutos para os gestores públicos, e redução progressiva de investimentos na área, de forma deliberada, pelo governante de plantão, em todas as esferas de atuação.

Capítulo à parte, que complementa o aprofundamento da desestruturação da escola pública no Brasil, diz respeito aos delírios autoritários dos militares que comandaram o país por 21 anos. Apesar de os grandes pensadores do movimento acadêmico do século XX, no Brasil, indicarem que a educação, nos Ensinos Fundamental e Médio, deve preparar o indivíduo para a vida, predominou aqui o sentimento hierárquico de respeito à ordem e à autoridade - valores danosos para um povo que acabara de ter acesso ao ensino básico. Acrescenta-se a esse cenário, as condições adversas de trabalho a que fora submetido o magistério, em decorrência das mudanças estruturais do país e das reformas educacionais promovidas pelos militares.



Todos estes fatores provocam profunda contradição na análise da educação no Brasil e nos levará à terceira cadeia causal que é a desmotivação dos professores do Ensino Médio na realização dos projetos pedagógicos. Enquanto o professor do Ensino Superior público, que forma os filhos da elite, é celebrado e conta com estabilidade e estímulo acadêmico, o professor do Ensino Médio, desvalorizado pelo Estado, às voltas com um exército de alunos, sem um plano curricular atualizado e até mesmo sem perspectivas profissionais (o plano de carreira é uma realidade distante para a categoria), perdem interesse em continuar na profissão. Os que permanecem são alvos de chacota dos mais próximos, ou são passíveis de “pena”, por estarem associados aos baixos salários e aos graves problemas estruturais das escolas. Nas grandes cidades, além dos inúmeros pontos sensíveis no que se refere diretamente ao ambiente escolar, os professores são alvo de violência física e moral, o que os desestimula ainda mais.

Como resultado, o magistério é marginalizado e, por diversas vezes, está associado ao fracasso profissional. Entendemos que o professor está na nossa terceira cadeia causal e se relaciona com as cadeias descritas anteriormente. A separação das cadeias causais tem a intenção de facilitar a nossa avaliação situacional, mas entendemos que esses nós estão totalmente imbricados e se complementam. O professor é o reflexo do sistema em que está inserido. Esse professor desvalorizado e desmotivado para realizar o trabalho pedagógico desconsidera a cultura do aluno e ministra aulas com métodos e práticas pedagógicas obsoletas e descontextualizadas da realidade dos alunos.

O aluno, nossa quarta e última cadeia causal, por sua vez, também está imerso no mesmo ambiente desmotivador. Com aulas distantes de sua realidade, docentes defasados e estrutura escolar pouco atraente, especialmente em relação ao uso da tecnologia, o jovem do Ensino Médio enxerga a escola como um mero espaço de socialização ou de manutenção de benefícios sociais, realidade comum no estado da Bahia, e não como uma válvula de empoderamento e impulsionadora de transformações pessoais e coletivas.

É deveras urgente construir políticas públicas com viés progressista, transformador, que respeitem as individualidades do profissional e do aluno, estabelecendo padrões de ensino diferentes do vigente.

Essas quatro cadeias de causas desaguam no problema declarado pelo nosso “ator”- secretário estadual da Educação no estado da Bahia - “Os indicadores negativos da rede pública no ensino da Bahia”, situação-problema a ser atacada. Mencionamos,

no fluxograma, as causas que conseguimos identificar, mas entendemos que muitas dessas causas são difíceis, ou até mesmo, impossíveis de serem atacadas (desatadas). As causas que não conseguiremos atacar/solucionar, denominamos nós explicativos. Alguns desses nós são estruturais e outros são críticos. Os nós críticos são os que iremos detalhar nas próximas sessões.

Sendo o ator secretário de educação, **ele pode atuar efetivamente** com outros atores no intuito de impactar positivamente os indicadores do ensino médio (nossa situação problema). O secretário tem, também, ação política, o que possibilita a **viabilidade política das ações**. Acreditamos que cinco nós explicativos, dos 22 relacionados no fluxograma, podem ser considerados críticos, uma vez que atuando sobre eles, provocar-se-á melhoria nos indicadores do ensino médio.

## **2.1 Um diagnóstico do ensino médio no estado da Bahia**

No âmbito específico da atuação do ator que declara o problema, entendemos que as condições de ensino no estado da Bahia são deficitárias por uma série de razões específicas, que serão destrinchadas na árvore do problema, no plano de ação e nas análises de atores, de riscos e de fragilidades, o que justifica uma ação coordenada da Secretaria da Educação para resolvê-los satisfatoriamente.

Para embasar nossa situação-problema, utilizamos os dados disponibilizados pelo SABE (Sistema de Avaliação Baiano da Educação), que se configura como uma importante política pública de avaliação da educação, ao produzir informações significativas, visando a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. O SABE promove um diagnóstico mais preciso do desempenho dos estudantes do estado da Bahia, subsidiando a reformulação, o monitoramento de políticas educacionais e a implementação de ações no âmbito escolar.

Nos anos 2011 a 2013 o Avalie Ensino Médio aplicou provas nas áreas de Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; Matemática e suas Tecnologias; Ciências da Natureza e suas Tecnologias; e Ciências Humanas e suas Tecnologias com os estudantes da 1ª, 2ª e 3ª séries do Ensino Médio Regular e da 2ª, 3ª e 4ª séries da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio, respectivamente. Esse desenho de avaliação constitui um

estudo que consiste na verificação da evolução do desempenho dos estudantes, ao longo dos três anos do Ensino Médio e da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio.

Em 2013, o Avalie Ensino Médio foi aplicado, censitariamente, nas turmas de 1ª e 2ª séries do Ensino Médio regular, nas turmas de 2ª e 3ª séries da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio e, de forma amostral, nas turmas de 3ª série do Ensino Regular e da 4ª série da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio.

Por meio do SABE, o gestor público consegue agrupar melhor as escolas baianas de acordo com suas características, fundamentando a adoção de medidas adequadas aos contextos educacionais, favorecendo a melhoria da qualidade da educação. As notas são classificadas, a partir do resultado das provas, em três níveis: crítico, básico e avançado. O padrão avançado indica que o estudante que atingiu este patamar desenvolveu habilidades mais sofisticadas e demonstra ter um aprendizado superior ao que é previsto para o seu ano escolar. O desempenho dos alunos, ao serem estimulados, pode levá-lo além das expectativas traçadas. O objetivo é que o aluno chegue ao nível avançado, em todas as disciplinas.

Segue abaixo os resultados de cada área de ensino, de acordo com o SABE:

### 2.1.1 Linguagem e códigos

	BAHIA	DIREC	CEDMS
LPLB 1ª Série	447,8	449,8	435,9
LPLB 2ª Série	451,1	461,6	465,1
Avançado	700		
Básico	600		
Crítico	500		

### 2.1.2 Matemática e suas tecnologias

	BAHIA	DIREC	CEDMS
Mat 1ª Série	464,9	464	440
Mat 2ª Série	475,1	472,9	451
Avançado	700		
Básico	600		
Crítico	500		

### 2.1.3 Ciências da natureza e suas tecnologias

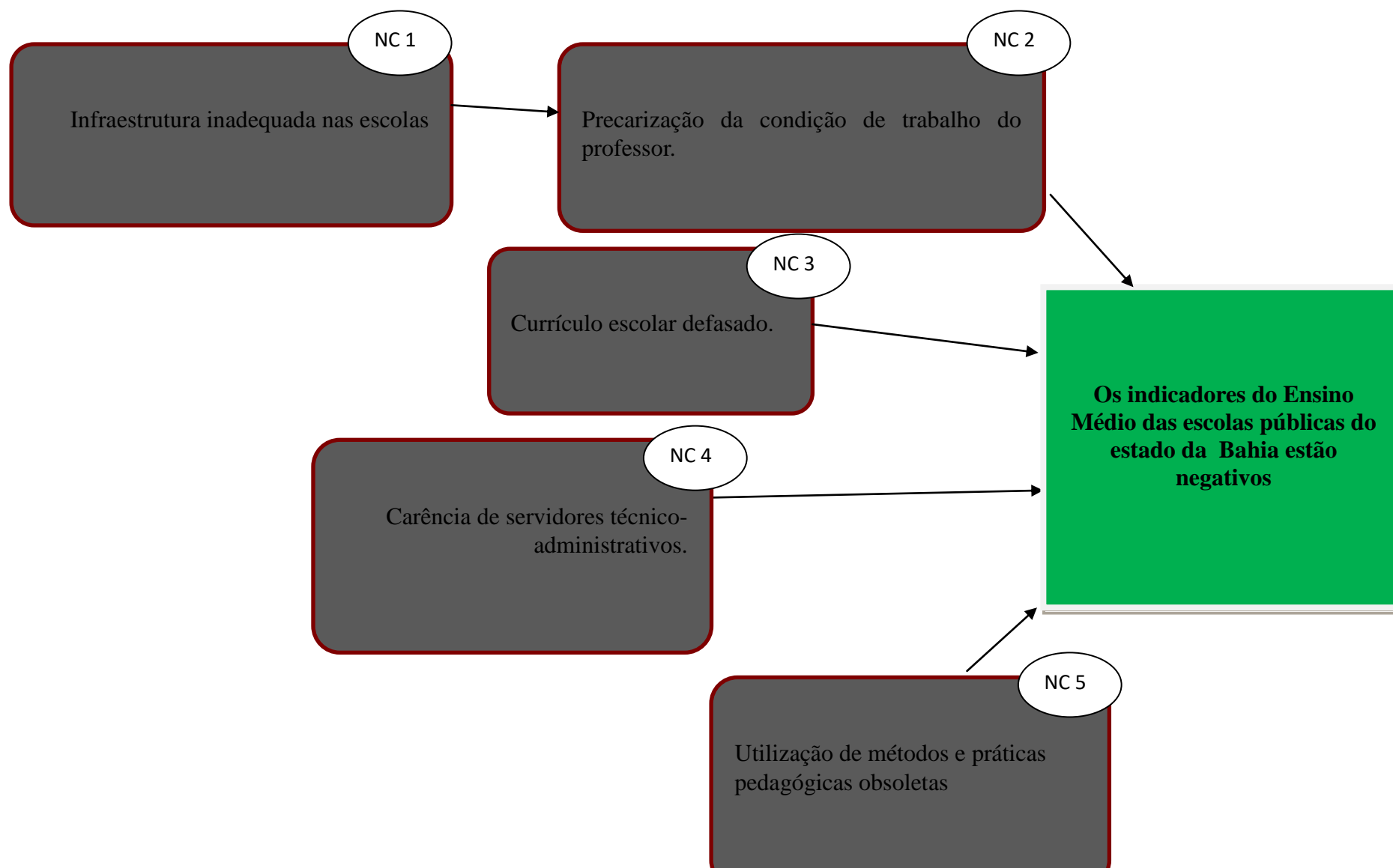
	BAHIA	DIREC	CEDMS
Bio 1ª Série	489,1	491,5	484,6
Bio 2ª Série	512,7	516,7	526,9
Fís 1ª Série	496,2	497,9	487,3
Fís 2ª Série	511,2	513,9	498,4
Quí 1ª Série	504,2	507,1	500,3
Quí 2ª Série	485,8	489,8	511,3
Avançado	700		
Básico	600		
Crítico	500		

### 2.1.4 Ciências humanas e suas tecnologias

	BAHIA	DIREC	CEDMS
GEO 1ª Série	502,9	504,2	504,7
GEO 2ª Série	516,7	518,9	528,4
HIS 1ª Série	505,7	508,4	508,1
HIS 2ª Série	519	522,2	514
Avançado	650		
Básico	550		
Crítico	450		

Os índices apresentados, muito aquém dos necessários, apontam uma necessidade premente de avançar na qualificação do ensino, que passa por uma série de fatores, que serão apresentados na sequência deste trabalho.

### 3 ÁRVORE DO PROBLEMA



<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
<b>Nó Crítico</b>	<b>Ações</b>	<b>Resultado das ações</b>
<b>NC 1 - Infraestrutura inadequada nas escolas</b>	A 1.1 - Adquirir autonomia financeira A 1.2- Adequar o espaço escolar.	Conquistar a satisfação da comunidade escolar.
<b>NC 2 - Precarização da condição de trabalho do (a) docente</b>	A 2.1- Realização de concurso público para suprimento de vagas. A 2.2 - Equiparação salarial do professor a outros profissionais de mesmo nível acadêmico (PNE) A 2.3 - Concessão de adicional de 40% para trabalhar em regime de dedicação exclusiva,	Ter 100% dos professores efetivos concursados, conscientes e capazes de se dedicarem a um único cargo, evitando o excesso de trabalho.
<b>NC 3 - Currículo escolar defasado</b>	A 3.1- Realização de conferências municipais de educação; A 3.2- Reuniões de trabalho, com representantes do sindicato e do MEC, acadêmicos de universidades e conselho escolar.	Reformulação do currículo, considerando as realidades locais, com melhorias do desempenho escolar, diminuição da evasão e aumento da conclusão do ensino médio.
<b>NC4 - Carência de servidores técnico- administrativos</b>	A 4.1 - Realização de concurso público para suprimento de vagas. A 4.2 - Efetivação das leis e normas educacionais.	Servidores técnicos qualificados a prestar melhores serviços à comunidade escolar e melhoria de desempenho escolar.
<b>NC5 – Utilização de métodos e práticas pedagógicas obsoletas</b>	A 5.1 - Investimento em formação profissional continuada. A 5.2 - Estímulo à participação dos professores em concurso de premiação de práticas exitosas e/ou inovadoras.	Práticas pedagógicas com a utilização das novas tecnologias, utilização de outros espaços como ambiente de aprendizagem: turismo pedagógico, visitas à comunidade de entorno, aula de campo

## 4 PLANO DE AÇÃO

### 4.1 NC 1: Infraestrutura inadequada nas escolas

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos</b>	<b>Responsável</b>
A 1.1. Adequar o espaço escolar	1.1.1- Salas climatizadas 1.1.2 – Construir quadras poliesportivas cobertas. 1.1.3- Salas de recursos multifuncionais, laboratórios, biblioteca.	Recursos financeiros, capacitação permanente de gestores, inspetor de rede física.	2015 – 2019	Suprimento de Organização e Atendimento da Rede Escolar (SUPEC).
A1.2. Adquirir autonomia financeira	1.2.1 Ampliação do repasse de verba ordinária e, quando necessário, extraordinária à escola, utilizando a Caixa Escolar. 1.2.2 – Ampliação do repasse de verba ordinária e, quando necessário, extraordinária à escola, utilizando o Fundo de Assistencial Educacional (FAED).	Gestor com entendimento nas normas financeiras (capacitação permanente de gestores). Articulação política	Jan 2015 – dez 2015	Suprimento de Organização e Atendimento da Rede Escolar. (SUPEC)

#### 4.2 NC 2: Precarização da condição de trabalho do professor

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 2.1. Realização de concurso público	2.1.1- Abrir edital 2.1.2- Convocação dos aprovados	Recurso Financeiro Argumentação política e politico-pedagógica	2015-2017	Coordenação do Núcleo de Controle de Atos Administrativos (SUDEP)
A 2.2. - Equiparação salarial do professor a outros profissionais de mesmo nível acadêmico (PNE).	2.2.1 - Adequação do Plano de Carreira do magistério. 2.2.2 – Promoção da formação continuada.	Recurso Financeiro Argumentação política e politico-pedagógica	2015 – 2017	Chefe de Gabinete da Secretaria de Educação. Além de outras esferas governamentais (SAEB, SEFAZ, SERIN, SEPLAN)
A 2.3. - concessão de adicional de 40% para trabalhar em regime de dedicação exclusiva com carga horária de 40 horas semanais, numa mesma escola.	2.3.1- Reunião com a categoria por meio da Associação dos Professores Licenciados da Bahia. 2.3.2 - Publicar no diário oficial	Recurso Financeiro Argumentação política e politico-pedagógica	2015 - 2017	SUDEB – Superintendência de Desenvolvimento da Educação Básica. Além de outras esferas governamentais (SAEB, SEFAZ, SERIN, SEPLAN)



#### 4.3 NC 3: Currículo escolar descontextualizado

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 3.1. - Reformulação do currículo escolar do Ensino Médio em conformidade com as bases nacionais.	3.1.1- Reunião com a categoria (Associação dos Professores Licenciados da Bahia) 3.1.2 – Trabalho de conscientização sobre o Plano Nacional de Educação	Salão de convenções, recursos financeiros, articulação política e pedagógica.	2015-2018	Coordenação do Núcleo de controle de Atos Administrativos. SUDEB e SUPAV
A3.2. - Definição de conteúdos mínimos que deverão ser aprendidos pelos alunos em todo o estado.	3.2.1— Reunião com a categoria por meio da Associação dos Professores Licenciados da Bahia e do Conselho Estadual de Educação, e com a academia, através das universidades. 3.2.2 – Consultar a comunidade escolar acerca das demandas locais. 3.2.3 – Publicação no diário oficial	Salão de convenções, recursos financeiros, articulação política	2019	SUDEB e SUPAV
A 3.3. - Fazer cumprir as normas e leis educacionais.	3.3.1- Criar cartilha e campanha de mídia divulgando a reformulação do currículo. 3.3.2 – Realizar campanha de sensibilização sobre a importância do cumprimento da cartilha na comunidade escolar.	Estrutura de comunicação, Recursos financeiros	2018	Superintendência de Acompanhamento e Avaliação do Sistema Educacional e Assessoria de comunicação.

#### 4.4 NC 4: Carência de servidores técnico-administrativos

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos</b>	<b>Responsável</b>
A 4.1. - Realização de concurso público para suprimento de vagas	4.1.1- Mapeamento da carência de servidores 4.1.2 – Elaborar edital para concurso 4.1.3- Convocação dos aprovados	Recurso Financeiro Recursos humanos Argumentação política e politico-pedagógica Estrutura de comunicação.	2015-2017	Governadoria Superintendência de Recursos Humanos da Educação Coordenação do Núcleo de Controle de Atos Administrativos (SUDEP).
A 4.2. - Efetivação das leis e normas educacionais.	4.2.1- Reunir com o sindicato, associações da categoria e regionais da educação para buscar melhores ações. 4.2.2 Fazer campanha de conscientização para equipe gestora e conselhos escolares a respeito das leis e normas educacionais já existentes. 4.2.3 – Fortalecimento da ouvidoria no monitoramento da efetivação das leis e normas educacionais.	Recursos Humanos Recursos Financeiros Estrutura de comunicação Tempo Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) Parceria intersetorial.	2015 – 2017	Secretaria Estadual de Educação Direção das escolas Coordenação de Ações participativas Núcleos regionais.
4.3. - Contratação de equipe multidisciplinar (coordenador)	4.3.1 – Parceria efetiva com universidades que atuem nessa área para estágios 4.3.2 – Liberação para contrato de prestador	Estrutura de comunicação Universidades Recursos	2018	Coordenador de desenvolvimento de educação superior Superintendente

<b>Ação</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Recursos Necessários</b>	<b>Prazos</b>	<b>Responsável</b>
pedagógico, psicólogo e assistente social)	de serviço temporário nestas áreas	financeiros		de políticas para educação básica Superintendente de Recursos Humanos para Educação.

#### 4.5 NC 5: Utilização de métodos e práticas pedagógicas obsoletas

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 5.1. - Investimento em formação profissional continuada	<p>5.1.1- Reunir com a categoria e com as universidades para buscar melhores ações.</p> <p>5.1.2 - Oferecer cursos de curta ou longa duração que divulguem e ensinem práticas pedagógicas contemporâneas.</p> <p>5.1.3 – Estimular os professores a investirem na formação continuada na área de atuação profissional da educação lato sensu ou stricto sensu.</p> <p>5.1.4 – Aumentar a carga horária para o professor planejar as aulas que deverão ir além das paredes das salas de aula.</p>	<p>Estrutura de comunicação</p> <p>Plataforma para hospedar o curso (TIC)</p> <p>Auditórios para as aulas presenciais</p> <p>Parceria entre universidades e educação básica</p> <p>Recursos financeiros</p>	2016 – 2018	<p>Coordenador de desenvolvimento da Educação superior</p> <p>Superintendente de Políticas Públicas para Educação Básica</p> <p>Superintendente de Recursos Humanos para Educação.</p>
A5.2. - Estímulo à participação dos professores em concurso de premiação de práticas exitosas e/ou inovadoras.	<p>5.2.1- Palestra para apresentação das normas dos concursos de premiação</p> <p>5.2.2 – Oficina para trabalhar as peculiaridades das experiências exitosas</p> <p>5.2.3 – Acompanhamento através do núcleo regional.</p>	<p>Estrutura de comunicação</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Recursos Financeiros</p> <p>Parcerias com entidades</p>	2016	Coordenação de gestão descentralizada CGD/ SUPAV

## 5 ANÁLISE DE ATORES

### 5.1 NC 1: Infraestrutura inadequada nas escolas

#### 5.1.1 Adequar a infraestrutura do espaço escolar

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 APLB Sindicato	Recursos Humanos Controla a ação coletiva dos profissionais da educação (pressão popular).	Dificuldade de adesão em massa a uma decisão coletiva, (enfraquecimento do movimento).	Negociação de caráter coletivo expressando a demanda da categoria.	Caso esteja com a disposição de prejudicar o governo junto à categoria.	Mantendo o diálogo permanente
A2 Agentes políticos (Secretários)	Orçamento da pasta	Restrições orçamentárias.	Priorizando essa demanda no investimento.	Priorizando outras áreas de investimento.	Monitorando as ações.
A3 Governo	Controla o orçamento anual	Restrições da ordem de recursos escassos para	Alocando recursos no orçamento anual	Priorizando outras áreas	Mantendo a demanda na pauta de discussão com os setores

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
	da Educação	investimento.	para a adequação da rede física.	para investimento.	envolvidos.

## 5.1.2 Adquirir autonomia financeira

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 FNDE/ MEC	A União aplicará anualmente, nunca menos de 18%, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios 20%, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida e proveniente de transferências na manutenção e desenvolvimento de ensino.” (CF Art. 212 e LDB Art 69).	O recurso do alimento escolar é enviado para o Estado e esse encaminha às escolas. O Estado em muitos casos atrasa algumas parcelas, gerando transtornos nas Unidades escolares;  Dificuldade com o contato direto.	Enviar os recursos direto à escola, como já acontece com o PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola);  Treinamento regular aos gestores das escolas.	Calendário irregular do envio dos recursos.	Monitorar o cumprimento do calendário.

A2 Secretaria da Educação (SUPROVE)	FAED (Fundo de Assistência Educacional) e complementação do Alimento Escolar.	Dificuldade de envio das parcelas na data programada;  Valores defasados;  Dificuldade com o contato direto;  A complementação do alimento escolar não acontece.	Aquisição de material de limpeza, Gás GLT, pequenos reparos.	Calendário irregular do envio dos recursos.	Monitorar o cumprimento do calendário.
A3 Escola	Verbas enviadas pelo PDDE e FAED	Pessoal de apoio;  Atuação do Colegiado Escolar.	Manutenção rápida da escola;  Agilidade no processo de aquisição;  Cumprimento do planejamento.	Gestor não seguir alguns princípios básicos: definição de prioridades; cálculo correto dos gastos; elaboração do orçamento geral; prestação de contas transparente; comprovação de gastos.	Fortalecer o colegiado escolar



## 5.2 NC 2: Precarização da condição de trabalho do professor

### 5.2.1 Realização de concurso público para professor

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Entidade de Classe APLB Sindicato	Recursos Humanos Controla a ação coletiva dos profissionais da educação (pressão popular)	Dificuldade de adesão em massa a uma decisão coletiva, (Enfraquecimento do movimento)	Negociação de caráter coletivo expressando a demanda da categoria	Caso esteja com a disposição de prejudicar o governo junto a categoria	Mantendo o dialogo
A2 Governador	Controla o orçamento anual da Educação	Lei 101 de 4 de maio de 200 Lei de Responsabilidade Fiscal que delimita o gasto publico com pagamento de pessoal em 60%	Ofertando uma carreira atraente a novos profissionais	Caso não defina essa ação como definidora da qualidade da educação	Mantendo a pauta para discussão e negociação.

5.2.2 Equiparação salarial do professor a outros profissionais de mesmo nível acadêmico (pne)

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Secretário de Educação.	Recurso Financeiro	Orçamentária	Destinando no orçamento percentual de recursos suficientes para a equiparação salarial do professor.	Não fazendo uma boa articulação política com os deputados adversários.	Mantendo o dialogo com a entidade de classe que deseja a equiparação salarial do professor;  Promovendo encontros setORIZADOS para discutir a necessidade de aprovação, no orçamento, da referida medida.  Mantendo a comunicação com a sociedade através de canais de mídia alternativa.
A2 Entidade de Classe APLB Sindicato	Recursos Humanos Controla a ação coletiva dos profissionais da educação (pressão popular)	Dificuldade de adesão em massa a uma decisão coletiva, (enfraquecimento do movimento)	Negociação de caráter coletivo expressando a demanda da categoria	Caso esteja com a disposição de prejudicar o governo diante a categoria	Mantendo o dialogo

5.2.3 *Concessão de adicional de 40% para trabalhar em regime de dedicação exclusiva com carga horária de 40 horas semanais, numa mesma escola*

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Superintendente de Políticas para Educação Básica	Recursos Financeiros Atos Administrativos Argumentação política e politico-pedagógica	Dotação orçamentária	Normatizar a atuação do docente com dedicação exclusiva,  Destinar no orçamento anual o percentual previsto para dedicação exclusiva.	Criando regras ou normas que não permitam ao professor a opção de não adesão.  Utilizando recursos disponíveis no orçamento para aquisição de bens duráveis.	Mantendo diálogo com setores dentro da secretaria de educação para viabilizar a lei de regulamentação ou portaria.  Mantendo o diálogo com os diversos setores: assembleia legislativa e entidade de classe para aprovar no orçamento o aporte de recursos para atender o percentual previsto para dedicação exclusiva
A2 - Assessor Institucional	Articulação política	Dotação orçamentária	Articulando a apresentação da portaria ou leis aos órgãos do governo do estado, além de instancias do governo federal.	Assumindo pautas antagônicas à demanda	Mobilizando representantes públicos e da sociedade civil; dialogando com entes das diversas esferas da gestão da educação.

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A3 - Secretário de educação do estado da Bahia	Articulação na Secretaria de administração pública.	Orçamentária	Firmando parceria com o governo federal para transferências de recursos para complementação da dotação orçamentária da Secretaria de estado de Educação.	Assumindo pautas antagônicas à demanda	Articulando com entidades de classe e com a Assembleia Legislativa para aprovar no orçamento recursos que atendam o percentual previsto para dedicação exclusiva.

### 5.3 NC 3: Currículo escolar descontextualizado

#### 5.3.1 Reformulação do currículo escolar do ensino médio em conformidade com as bases nacionais

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Entidade de Classe APLB Sindicato	Recursos Humanos Controla a ação coletiva dos profissionais da educação (pressão popular).	Dificuldade de adesão em massa a uma decisão coletiva, (enfraquecimento do movimento).	Negociação de caráter coletivo expressando a demanda da categoria.	Caso esteja com a disposição de prejudicar o governo junto à categoria.	Mantendo o dialogo
A2 Entidades da sociedade civil (igrejas)	Meios de comunicação (Assembleias)	Não atingem um grande contingente. Fragmentação de credos e doutrinas	Com as discussões para definição de um currículo que expresse a real necessidade da comunidade no atual contexto social.	Pode realizar boicotes a disciplinas e conteúdos não aceitos pela doutrina religiosa.	Mantendo o diálogo e informação sobre a real necessidade da reformulação curricular.
A3 Governo Conselho Estadual de Educação CEE	Define e normatiza as reformulações do currículo escolar da rede estadual de educação.	Afastamento ou desconhecimento das demandas reais da comunidade escolar.	Realizando consulta setoriais para a definição de um currículo que expresse a real necessidade.	Caso não defina as diretrizes para a reformulação.	Mantendo o diálogo

5.3.2 *Definição de conteúdos mínimos que deverão ser aprendidos pelos alunos em todo o estado*

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Superintendente de acompanhamento e avaliação (SUPAV)	Salão de convenções, recursos financeiros, articulação política	Limitações orçamentárias; regimento interno burocratizante.	Implantando políticas inovadoras	Mantendo a estrutura obsoleta do estado herdado.	Definindo diretrizes, normas e procedimentos de atuação que rompa com as sistemáticas obsoletas e conservadoras.
A2 - Secretário de Educação	Atos legais	Leis anteriores	Decretar os descritores e conteúdos básicos de cada ano.	Destoando das orientações do MEC, inviabilizando o processo	Consultoria com Universidades
A3 - Assessor Institucional	Articulação entre as entidades.	Legais	Apresentando e divulgando o decreto.	Dificultando a busca de apoio das entidades.	Monitorando periodicamente suas ações políticas.
A4 - Superintendente de Políticas para a Educação Básica	Fiscalização da execução das leis	Funcionários para acompanhar as ações das escolas	Fazendo entender a necessidade de executar as leis para um bom resultado educacional.	Burocratizando além do necessário	Informando sobre as realizações das escolas.

5.3.3 *Fazer cumprir as normas e leis educacionais*

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 – Assessoria de Comunicação	Estrutura de comunicação.	Meios de comunicação de massa sob controle de grupo político de tradição conservadora na Bahia.	Promovendo a interlocução e o diálogo com a sociedade através dos meios de comunicação tradicionais e alternativo	Utilizando apenas os meios de comunicação tradicionais, que tem operado na linha de desconstrução das políticas públicas de esquerda.	Operar com as mais diversas mídias para manter o diálogo social.
A2 - Superintendente de Políticas para a Educação Básica	Fiscalização da execução das leis	Funcionários para acompanhar as ações das escolas.	Promovendo a interlocução e o diálogo com a sociedade através dos meios de comunicação tradicionais e alternativo	Utilizando apenas os meios de comunicação tradicionais, que tem operado na linha de desconstrução das políticas públicas de esquerda	Mantendo o diálogo com os diversos segmentos envolvidos no processo.
A3 PAIP O Projeto de Monitoramento,	Cooperação entre os	Profissionais habilitados e com	Fortalecendo a capacidade de	Sobrecarregando à direção com	Possibilitando a obtenção de informações atualizadas

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
Acompanhamento, Avaliação e Intervenção Pedagógica na Rede Estadual de Ensino do Estado da Bahia.	envolvidos com a educação estadual	conhecimento sistematizado do funcionamento escolar	execução das atividades educacionais e alimentando a Secretaria da Educação com dados sobre a escola de forma ágil.	preenchimentos de formulários.	“online”, e relatórios gerenciais consistentes.



#### 5.4 NC 4: Carência de servidores técnico-administrativos

##### 5.4.1 Realização de concurso público para suprimimento de vagas de servidores técnico-administrativos

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Entidade de Classe APLB Sindicato	Recursos Humanos Controla a ação coletiva dos profissionais da educação (pressão popular)	Dificuldade de adesão em massa a uma decisão coletiva, (Enfraquecimento do movimento)	Negociação de caráter coletivo expressando a demanda da categoria	Caso esteja com a disposição de prejudicar o governo junto a categoria	Mantendo o dialogo
A2 Governador	Controla o orçamento anual da Educação	Lei 101 de 4 de maio de 200 Lei de Responsabilidade Fiscal que delimita o gasto publico com pagamento de pessoal em 60%.	Ofertando uma carreira atraente a novos profissionais.	Caso não defina essa ação como definidora da qualidade da educação.	Mantendo a pauta para discussão e negociação.

5.4.2 *Efetivação das leis e normas educacionais*

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Secretária estadual de educação	PAIP – O Projeto de Monitoramento, Acompanhamento, Avaliação e Intervenção Pedagógica na Rede Estadual de Ensino	Recursos humanos e pedagógicos	Monitorando, acompanhando, avaliando e intervindo	Ausência de capacidade técnica	Acompanhamento pelo SinPAIP – site alimentado pelos técnicos da Secretaria de Educação e do núcleo Regional
A2 Diretoria de Núcleo Regional	Desenvolvimento de programas que fortalecem a ação da Secretaria nos municípios do Estado e nas escolas	Ingerência e ruptura na comunicação com as Unidades Escolares	Desenvolver ações que cumpram as Leis sem o distanciar da identidade local;	Realizar reuniões esporádicas para análise e divulgação das Leis Educacionais.	Canal de comunicação aberto entre escola e SEC e vice-versa.
A3 Gestores escolares	Informações escolares.	Orçamento, Recursos Humanos	Informando à comunidade escolar sobre a importância	Deixando de cumprir suas funções, resistindo à efetivação das leis e	Através do site transparência na escola e o sistema de gestão

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
	Recursos humanos		da efetivação das leis e normas educacionais para a elevação do IDEB	normas e fraudando os processos.	escolar.
A4 – Assessoria de Comunicação	Estrutura de comunicação.	Meios de comunicação de massa sob controle de grupo político de tradição conservadora na Bahia.	Promovendo a interlocução e o diálogo com a sociedade através dos meios de comunicação tradicionais e alternativo	Utilizando apenas os meios de comunicação tradicionais, que tem operado na linha de desconstrução das políticas públicas de esquerda.	Operar com as mais diversas mídias para manter o diálogo social.

5.4.3 *Contratação de equipe multidisciplinar - coordenador pedagógico, psicólogo, assistente social*

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Superintendente de políticas para educação básica	Recurso Financeiro	Carência de recurso financeiro.	Priorizando essas contratações	Priorizando outros gastos	Mantendo um constante diálogo aberto e com o apoio da ouvidoria.
A2 – Escola	Recurso Humano	Quantitativo de vagas disponibilizado para a contratação na escola	Realizando a contratação conforme os critérios técnicos	Contratando pessoas sem competência para a área	Monitoramento o desempenho do servidor.

## 5.5 NC 5: Utilização de métodos e práticas pedagógicas obsoletas

### 5.5.1 Investimento em formação profissional continuada

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Secretário de Educação	Recurso financeiro  Recurso humano	Dotação orçamentária	Priorizando a formação continuada	Oferendo cursos que não interessem a categoria	Pressão popular através da associação de classe.
A2 - Escola	Corpo docente	Interesse do corpo do docente pela formação	Realizando um planejamento que e permita a participação do professor sem comprometimento da sua carga horária em sala de aula.	Não divulgando os cursos e não liberando o professor para realização dos cursos dentro da carga horária complementar.	Acompanhando as adesões aos cursos complementares.

5.5.2 *Estímulo à participação dos professores em concurso de premiação de práticas exitosas e/ou inovadoras*

<b>Ator</b>	<b>Recursos que controla</b>	<b>Limitações/ Vulnerabilidades</b>	<b>Como pode contribuir?</b>	<b>Como pode prejudicar?</b>	<b>Como atuar em relação a este Ator?</b>
A1 Secretaria de Educação	Recurso financeiro  Recurso Pedagógico  Adesão aos concursos	Adesão da categoria	Divulgando e premiando ações exitosas.	Não priorizando esse tipo de ação.	Utilizando a ouvidoria para sugerir ações inovadoras.
A2 – Núcleo Regional	Divulgação dos editais e incentivar a adesão do corpo docente	Recurso humano capacitado	Realizando a sensibilização com a comunidade escolar,	Não priorizando a ação	Pressão popular
A3 - Escola	Corpo docente e administrativo	Baixa adesão do corpo docente	Realizando sensibilização da comunidade escolar para a adesão ao projeto.	Não priorizando a ação	Acompanhando as adesões.

## 6 ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

### 6.1 NC 1: Infraestrutura inadequada nas escolas

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Não.
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Sim. Algumas escolas não têm documentação de propriedade e, por isso não podem receber reforma de construção e ampliação na sua estrutura física.
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Ponto fraco carência de mão de obra especialidade (engenheiro, arquiteto). Para corrigir é preciso realizar contratação desses profissionais ou parceria com universidades públicas.
4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Articulação política e ampliação de recursos.
5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim.

## 6.2 NC 2: Precarização da condição de trabalho do(a) docente

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	O investimento financeiro para a realização de concurso público certamente irá acarretar investimentos temporários e despesas fixas com pessoal.
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	<p>Sim, conforme o aumento de folha pode gerar um desconforto jurídico por conta da lei de responsabilidade fiscal.</p> <p>A Contratação de pessoal terceirizado pode gerar um desconforto político devido a precarização da mão de obra na contratação de serviços temporários</p>
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	O ponto fraco é a precarização da mão de obra. o que deve ser feito é atentar para que não aja descumprimento de leis. Ampliar as receitas para que se possa cumprir as leis que regem à administração pública.
4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Articulação política e ampliação de recursos.
5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim.



### 6.3 NC 3: Currículo escolar defasado

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Sim. Podemos ficar com carência de profissionais para as novas disciplinas e outros ociosos por não serem especializados nas novas disciplinas.
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Sim. Aspectos políticos podem gerar um desconforto ao colocar alguns dos professores em situação de disponibilidade. Outra questão é o que será discutido nessa reforma curricular no que se refere à diversidade e orientação afetiva. Essas questões podem ir de encontro aos padrões estabelecidos pela instituição Escola/Família.
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Ponto fraco seriam os profissionais sem formação adequada para a nova proposta curricular. O que deve ser feito é investir na formação de profissionais para trabalhar com as novas propostas.
4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Articulação política e ampliação de recursos.
5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim

#### 6.4 NC 4: Carência de servidores técnico-administrativos

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	O investimento financeiro para a realização de concurso público certamente irá acarretar investimentos temporários e despesas fixas com pessoal.
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Sim. A Realização de concurso público possui restrições legais - Lei de Responsabilidade Fiscal - para a contratação de pessoal que não deverá exceder o teto 60% da receita corrente líquida
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	O ponto fraco é a precarização da mão de obra. o que deve ser feito é atentar para que não aja descumprimento de leis. Ampliar as receitas para que se possam cumprir as leis que regem a administração pública.
4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Articulação política e ampliação de recursos.
5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Existe a possibilidade de não haver recursos disponíveis, especialmente para a contratação de técnicos administrativos, pois existe impedimento da Lei de Responsabilidade Fiscal para o pagamento de pessoal.

## 6.5 NC 5: Utilização de métodos e práticas pedagógicas obsoletas

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Críticos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Sim, a intervenção diferenciada e inovação pedagógica têm se mostrado um entrave devido à formação tradicional dos docentes e da comunidade escolar.
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Sim, introduzir no currículo discussões contemporâneas como orientação sexual e diversidade podem resultar em resistências dentro da escola e fora dela. Setores da sociedade civil podem acionar o Ministério Público alegando que a escola está indo de encontro à moral e os bons costumes.
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	A formação inadequada do quadro docente e a reação da comunidade escolar. Para prevenir há de se articular a educação formal com a experiência de educação popular e cidadã, com o propósito de que a educação seja assumida como responsabilidade de ampliar a cultura local sem com isso adjetivar como certa ou errada, mas como conhecimento da vida cotidiana.
4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Formação que contemple a implementação de práticas pedagógicas inovadoras e um currículo vivo comprometido com a diversidade, a liberdade de expressão e o fortalecimento identitário da juventude baiana. Promover a articulação do Projeto Político-Pedagógico com as práticas inovadoras.
5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os elementos abordados nas 18 unidades de aprendizagem deste curso nos deram uma boa abrangência dos desafios da Educação, em especial do Ensino Médio, não somente em relação ao estado da Bahia, escopo deste trabalho, mas também sob o prisma nacional.

Observamos que historicamente, a Educação no país foi tratada como uma ferramenta de desenvolvimento voltada apenas aos filhos da elite, e que desde os primórdios do período colonial, as massas foram excluídas do processo educacional, porque não cabiam no processo de formatação e estruturação do “Estado Herdado”, que persistiu e até se aprofundou após a independência do jugo português.

Em um determinado momento, para atender às novas demandas do mundo capitalista, o mercado passou a exigir maior escolarização da população. Entretanto, essa educação obrigatória e de massa não se propôs a abrir caminhos para valorização da cultura escrita, nem para a “libertação” das pessoas, ou sequer pela promoção da mobilidade social. O objetivo das classes dominantes era “domesticar” os analfabetos, desta vez, não mais pela força física e suas habilidades motoras, mas também por meio da formatação de suas personalidades e intelectualidades.

A partir da constituição de 1988, a Educação passa a ser um direito constitucional, portanto, um direito de todos. Como direito universal, deve ser garantido pelo estado que, para cumpri-lo necessita aparelhar-se, fornecendo a todos, independente de raça, sexo, religião ou classe social, os serviços educacionais mínimos. Esse direito não se restringe apenas a garantir o acesso à escola, mas também a realização de prestações positivas de naturezas diversas por parte do poder público.

Contudo, com um sistema educacional que apesar de inclusivo é excludente, a oportunidade de acesso para a massa popular não foi acompanhada de políticas pedagógicas para dentro das escolas que pudessem garantir a permanência desses alunos. A ausência de criação de condições e oportunidades apropriadas e um modelo educacional etnocêntrico e descontextualizado com a realidade dos indivíduos que adentraram o espaço escolar, produziu algumas distorções que até hoje não foram ajustadas: repetência, defasagem na idade-série e evasão escolar.

Uma retrospectiva histórica nos permite perceber os meandros da gestão pública educacional: ditaduras Vargas e militar; Movimento de Alfabetização de adultos (MOBRAL), em substituição à Pedagogia do Oprimido; a profissionalização

compulsória do ensino médio, na perspectiva de adestrar para o mercado e não da formação do cidadão pleno; leis criadas, principalmente durante a ditadura militar, que obstaculizavam à garantia de uma educação de qualidade, que desmobilizavam os professores e precarizavam suas carreiras, promovendo assim o desmonte do ensino público.

As unidades de aprendizagem do curso, os vídeos e textos assimilados, bem como as discussões entre o grupo para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso apontam para o fracasso da gestão da educação pública, no âmbito do Estado Herdado. O modelo de escola pública “igual para todos” acabou por gerar uma contradição, promovendo um processo de inclusão ao mesmo tempo excludente, ao não considerar as diferenças culturais, sociais e econômicas existentes entre os alunos. Uma gestão que promoveu a desestruturação do ensino público e consequente desmotivação do aluno, que observa a escola cada vez mais como um espaço de socialização e menos de empoderamento do conhecimento.

Depreendemos que um gestor público, inclusive na área educacional, deve ter a compreensão do papel da sociedade no acompanhamento de suas ações, promovendo críticas, sugestões e aprimoramentos dos direitos das pessoas, com a mediação de diversos grupos isolados.

Os meios de comunicação de massa, por sinal, podem exercer um papel fundamental na garantia destes direitos fundamentais das pessoas, ou mesmo de povos inteiros, por reunirem condições de desempenhar pressão e acompanhamento do poder constituído, onde quer que ele esteja manifestado. A imprensa, denominada por muitos como “O Quarto Poder”, faz a mediação entre os diversos atores sociais, dando ênfase às demandas destes setores. Uma das correntes teóricas do Jornalismo, por exemplo, chamada de “Teoria do Espelho”, baseada na filosofia positivista de Auguste Comte, que afirmava que era dever do profissional da imprensa descrever objetivamente os fatos, doa a quem doer, sendo um espelho da sociedade.

Entretanto, justamente essa capacidade de representação da sociedade (sem um mandato conferido por lei, mas em certa maneira, cumprindo essa função ao selecionar os assuntos dignos do interesse público), está sendo utilizada no Brasil, assim como em outras partes do mundo, de forma contrária aos interesses de quem, em última instância, está obtendo a informação.

Nessa subversão da ação dos meios de comunicação, os proprietários dos veículos acabam se apropriando também da informação, manipulando-a de acordo com os seus próprios interesses, ou dos grupos politicamente dominantes. Em relação à educação, objeto de nosso trabalho de conclusão de curso, não foi diferente. A imprensa atacou diversas iniciativas que visavam a transformação, ou ao menos a estruturação, do ensino público no país.

Um dos casos célebres de tentativa de desconstrução e crítica de uma medida popular, por parte da imprensa, ligado ao ensino fundamental foi o combate aos CEUs (Centros Educacionais Unificados). Gestados no mandato da prefeita de São Paulo, Marta Suplicy (2001-2004), os CEUs eram espaços que além das salas de aula possuíam infraestrutura completa de ensino e lazer, sendo um ponto de encontro da comunidade. Os jornais e revistas da época criticavam a “gastança” de dinheiro público e o caráter supostamente faraônico destas escolas, erguidas em áreas degradadas da periferia paulistana e, portanto, não merecedoras, na visão dos editorialistas de plantão, de investimentos desse porte. É um exemplo clássico dos meios de comunicação impondo obstáculos para a efetivação de ações transformadoras propostas por gestões de esquerda.

Para persecução dos objetivos de transformação do “Estado Herdado” no “Estado Necessário”, é prudente dotar o aparato estatal de novos modelos de comunicação, menos calcados na dependência da grande imprensa e voltados ao contato direto com as demandas da população, expressas em instrumentos de participação e definição de políticas públicas populares, fomentando o caráter deliberativo destes foros e fazendo uso de novas ferramentas de comunicação, como as redes sociais, imprensa alternativa, mídia comunitária, entre outros.

Outro elemento preponderante no campo de atenção de qualquer gestor público é a forma como ele se relaciona com a opinião pública. Nenhum gestor, da presidenta da República a um diretor de autarquia municipal, por exemplo, pode desconsiderar a relevância deste segmento no acompanhamento e na execução de seus projetos. Neste caso, o conceito de opinião pública, muito bem explicitado nos textos da Unidade 18 de nosso curso, não engloba apenas os meios de comunicação de massa, tratados na unidade de aprendizagem anterior.

O gestor que prioriza apenas o relacionamento com a imprensa, permitindo que esta seja o único canal de mediação entre suas realizações e a população, acaba sendo refém da “boa vontade” da cobertura editorial dos veículos de comunicação, sobretudo da denominada “grande imprensa”, que muitas vezes são contrários aos planos de governo de gestões de esquerda.

Tomando como base o argumento proposto em todo o curso, de buscar uma transformação das estruturas do “Estado Herdado” para o “Estado Necessário”, é de suma importância que o gestor público desenvolva instrumentos de aproximação entre o governo e a comunidade, para uma correta percepção de todos os públicos das realizações do mandato eletivo, fornecendo subsídios que permitam avaliações mais próximas à realidade, por parte dos eleitores.

Para tanto, o gestor deve se cercar de instrumentos que fortaleçam sua relação com a comunidade, como por exemplo, a realização de pesquisas de opinião livres, de forma a compreender quais pontos da gestão foram assimilados, quais são passíveis de melhoramentos e aprofundamentos, e quais deles estão distantes da realidade e das demandas de parcelas da população. Esta ferramenta, mediada por institutos de pesquisa confiáveis, é um valioso relato de mensuração da popularidade de um governo, e do quanto a sua plataforma eleitoral vitoriosa, que lhe permitiu ser empossado, está sendo atendida pelas ações implementadas ou em gestação.

O desenvolvimento de canais de comunicação livres dos prejuízos da imprensa também pode gerar uma oportunidade de apresentar a gestão em patamares distintos do apresentado em jornais, revistas e emissoras de rádio e TV. Ouvidorias das secretarias estatais, visitas de gestores públicos às comunidades, e até mesmo as redes sociais, tão populares em nossos dias, são excelentes canais de represamento de demandas de grupos que se consideram marginalizados ou prejudicados por determinadas iniciativas de governo.

Entretanto, não devemos desconsiderar a imprensa como um necessário e saudável elo entre governos e sociedade. Historicamente, os jornalistas desempenham um papel validador da veracidade dos posicionamentos de um governo, por sua capacidade de filtrar e selecionar as informações de interesse público. A questão a ser observada é que existe uma linha tênue entre bom relacionamento com a imprensa e surgimento de relações promíscuas entre grandes grupos midiáticos e lideranças

políticas. O relatório Leveson, citado pelo professor Venício A. de Lima em um dos textos dessa unidade de aprendizagem, expôs como a imprensa pode pressionar e submeter os gestores públicos aos seus interesses (que não necessariamente são os do público leitor), vide o escândalo envolvendo o tabloide britânico “News of the World”, que envolveu políticos e jornalistas em uma extensa rede de espionagem e tráfico de influência.

Na área da educação, tema de nosso TCC, o gestor público deve observar atentamente se suas políticas estão sendo transmitidas a todos os atores envolvidos na implementação, execução e cumprimento das iniciativas. Aproximar os secretários das pastas de Educação de seus gestores de grau intermediário; conhecer as demandas de pais, alunos, professores e diretores de escola; facilitar a interação de diretores e comunidade; criar mecanismos de acompanhamento, cobrança, proposição de projetos e alocação de recursos, por meio de fóruns, audiências públicas e a criação de um Orçamento Participativo Educacional, são demandas que podem ser avaliadas para uma melhor formatação da opinião pública acerca de um governo, respeitando sempre as particularidades locais.



## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA. Secretaria da Educação. **Avalie Ensino Médio** – 2012/ Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. v. 2 (jan/dez. 2012), Juiz de Fora, 2012 – Anual. ARAÚJO, Carolina Pires; MELO, Manuel Fernando Palácios da Cunha e; OLIVEIRA, Lina Kátia Mesquita de; REZENDE, Wagner Silveira. Conteúdo: Revista da Gestão Escolar. ISSN 2238-3077

DUARTE, Clarice Seixas. **A educação como um direito fundamental de natureza social**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 691-713, out. 2007. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 29 mar. 2015

FERREIRA JR, Amarilio; BITTAR, Marisa. **Ditadura militar e a proletarização dos professores**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 27, n. 97, p. 1159-1179, set./dez. 2006. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 29 mar. 2015

FREITAS, Helena Costa Lopes. **A (nova) política de formação de professores: a prioridade postergada**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 1203-1230, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 29 mar. 2015

Unidades 1-18 disponibilizadas pelo Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Políticas Públicas da Universidade Estadual de Campinas Fundação Perseu Abramo