

**Prefeitura Municipal do Salvador**

**CASA CIVIL**

**Secretaria Municipal de Educação – SMED**

**PROJETO SALVADOR SOCIAL**

**ACORDO DE EMPRÉSTIMO 8818 – BR**

**TERMO DE REFERÊNCIA**

**CONTRATAÇÃO DE CONSULTOR INDIVIDUAL PARA ELABORAÇÃO DE UM  
DOCUMENTO NORTEADOR PARA A GESTÃO ESCOLAR – EIXOS ADMINISTRATIVO  
E ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DA CIDADE DO  
SALVADOR - BAHIA**

**SALVADOR – BA  
BRASIL  
2021**

## 1. IDENTIFICAÇÃO

**Objeto:** Contratação de consultor individual para elaboração de Documento Norteador para Diretores e Vice-diretores Escolares da Rede Municipal de Salvador para subsidiar a prática de trabalho nas escolas nas dimensões administrativa e organizacional.

**Atividade do Plano de Aquisições do Projeto que suporta os serviços previstos nesta Especificação Técnica:** 230142-CS-INDV

## 2. JUSTIFICATIVA

A cidade de Salvador e o BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – Banco Mundial assinaram, em julho de 2018, um acordo de empréstimo para execução do Projeto Salvador Social (*Brazil-Salvador Social Multi-sector Service Delivery Project*), que visa apoiar, em duas fases, aspectos relevantes do plano estratégico municipal de Salvador para o período de 2018 a 2024 nas áreas de educação, saúde e proteção social.

Na área de educação, a segunda fase do projeto tem como principal objetivo a redução da taxa de distorção idade-ano nos Anos Finais do Ensino Fundamental, que em 2019 correspondia a 42.5% dos alunos matriculados nesta etapa de ensino. Sabe-se que a distorção idade-ano é resultado de vários fatores, partindo de vulnerabilidades sociais que levam os alunos a apresentarem dificuldades na aprendizagem, baixa frequência escolar, falta de estímulos adequados durante a primeira infância e/ou entrada tardia no 1º ano do Ensino Fundamental. Tais fatores podem evoluir para a reprovação e o abandono temporário, levando o aluno a acumular um grau de atraso escolar de dois anos ou mais. Para resolver esta situação, a SMED está atuando e irá avançar em diversas frentes, dentre elas o fortalecimento da gestão escolar, que tem um papel fundamental em proporcionar um ambiente escolar seguro, organizado, acolhedor e que promova a aprendizagem dos estudantes.

Conforme previsto na Lei 8.722/2014, Art. 7º do Plano de Carreira do Servidor Municipal, “ao diretor escolar compete gerenciar as atividades de natureza pedagógica, administrativa, organizacional e articulação escola/comunidade”. Além disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96, ratifica nos Art. 13 e Art. 14 que “as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática”. Esse compromisso também é firmado no Plano Municipal de Educação (PME), que traz na meta 19 “[...] desenvolver política de formação dos profissionais do magistério e dos conselhos escolares vinculados a educação municipal”. Desta forma, a gestão das escolas da Rede Municipal de Ensino de Salvador segue as exigências legais e procedimentais conforme descritas em legislação municipal e da própria área educacional. Contudo, para atender essa exigência precisa compreender a dinâmica da comunidade escolar em suas variadas esferas, os atores educacionais, os alunos, enfim, a comunidade à qual a escola se insere.

Balizador ainda, da gestão democrática, o Plano de Trabalho da Gestão Escolar/2019 da SMED, corrobora que:

“[...] o exercício da gestão escolar perpassa pelo desempenho de ações em diferentes dimensões da escola: ações relativas à dimensão administrativa: financeiro, gestão participativa, articulação com as famílias/comunidade, gestão de pessoas; ações pertinentes à dimensão pedagógica: gestão para resultados, Projeto Político Pedagógico (PPP), Formação Continuada na

Escola, e ação pertencente à dimensão organizacional: gestão das Relações Interpessoais”.

.Assim, para garantir uma gestão competente, participativa e articulada capaz de promover uma educação de qualidade, a SMED busca elaborar um documento norteador que contemple eixos imprescindíveis para subsidiar e operacionalizar o trabalho dos diretores e vice-diretores escolares e que retrate o contexto das escolas municipais de Salvador. O documento não é o fim, mas o início de um processo direcionado à organização e ao funcionamento de uma escola mais ativa, democrática, voltada para inclusão educacional e social do aluno e, sobretudo, focada na aprendizagem. Espera-se que o documento norteador subsidie os diretores e vice-diretores escolares no desenvolvimento do trabalho nos diferentes contextos, abrangendo os processos de planejamento, implementação e avaliação das ações, administrativa e organizacional além da gestão do espaço físico, questões legais, relações interpessoais e interação com a comunidade escolar.

Assim, o documento norteador para diretores e vice-diretores escolares não pretende ser um manual de ações a ser seguido de forma automática, mas um instrumento de orientação sobre as práticas que envolvem o trabalho da escola. Cada tema abordado deve oferecer os meios para que diretores e vice-diretores possam desenvolver novas competências e obter conhecimentos que lhes permitam identificar e gerir as demandas e necessidades do cotidiano escolar.

Esta ação se inscreve no marco histórico da retomada do processo de formação continuada na Rede Municipal de Educação de Salvador no ano de 2021, que durante muito tempo promoveu e sustentou uma política interna de formação de professores e coordenadores pedagógicos. Dando continuidade a esse trabalho, faz-se necessário ações estratégicas para o fortalecimento do diretor e vice-diretor escolar para que assumam um papel de liderança nos processos educacionais em prol da melhoria da qualidade do serviço prestado pela escola à comunidade e, conseqüentemente, à aprendizagem dos alunos.

### **2.1. Contextualização**

A rede pública Municipal de Educação de Salvador possui 433 escolas que ofertam Educação Infantil e Ensino Fundamental nos anos iniciais e finais, nas modalidades Educação de Jovens e Adultos (EJA), Educação Inclusiva, Quilombolas, e alunos com restrição de liberdade. Os diretores e vice-diretores são eleitos pela comunidade escolar e em casos específicos nomeados *pro tempore*. Para candidatar-se à eleição, é necessário apresentar um plano de gestão validado pela SMED, bem como ter realizado um curso de formação. A última eleição para os cargos de diretor e vice-diretor ocorreu em 2019. Além disso, a SMED conta com o gabinete, 4 diretorias e 10 gerências regionais que apoiam o trabalho dos diretores e vice-diretores escolares.

### **3. OBJETIVO**

O objetivo deste Termo de Referência é contratar um consultor individual para elaboração de material didático-pedagógico, no formato de documento norteador, para diretores e vice-diretores escolares para subsidiar as práticas administrativa e organizacional das escolas. O documento deve priorizar uma abordagem com conteúdo de formação continuada, com base na legislação educacional vigente, nos procedimentos e operacionalização da Secretaria Municipal de Educação (SMED), para atuação dos Diretores e Vice-diretores da Rede Municipal de Ensino.

O documento deverá compor elementos relacionados às atividades administrativas e organizacionais desenvolvidas nas escolas da rede pública municipal de ensino de Salvador.

### 3.1 Objetivos Específicos

- ✓ Sistematizar as práticas, rotinas e procedimentos existentes na SMED a partir de uma integração setorial direcionadas ao trabalho dos diretores e vice-diretores escolares.
- ✓ Incentivar a participação dos diretores e vice-diretores escolares na elaboração do Documento Norteador.
- ✓ Discutir a legislação da educação municipal e a estrutura organizacional da SMED.
- ✓ Realizar levantamento sobre o desenho e a implementação de Documentos para Diretores Escolares em Redes Públicas de Ensino no país.
- ✓ Elaborar documento norteador para diretores e vice-diretores escolares nos eixos administrativo e organizacional.
- ✓ Apresentar o documento para a SMED, gerências regionais, diretores e vice-diretores.
- ✓

### 4. LOCALIZAÇÃO E ÁREA A SER ABRANGIDA PELOS SERVIÇOS

A prestação de serviço abrangerá as 433 escolas que compõem a Rede Pública de Ensino do Município de Salvador.

### 5. ESCOPO DOS SERVIÇOS

Visando o alcance do objetivo deste Termo de Referência, o consultor deverá realizar as seguintes etapas:

#### **Etapa 1: Elaboração de um plano de trabalho**

O Consultor deverá elaborar um plano de trabalho que detalhe as atividades a serem desenvolvidas no âmbito da consultoria, incluindo os dados necessários para dar início às atividades, indicando as equipes da SMED que precisarão ser envolvidas ao longo da consultoria e o cronograma de execução para a consecução de seu objetivo, prevendo os períodos de atividade presencial na SMED.

Para elaboração do Plano de Trabalho o consultor deverá realizar as atividades abaixo:

- ✓ Realizar no mínimo 5 reuniões presenciais de 4 horas/dia com a equipe da SMED compreender o funcionamento dos setores da secretaria e identificar informações e atores-chave;
- ✓ Reunião com a equipe da SMED para apresentar a proposta de trabalho e alinhar o escopo;
- ✓ Análise e validação do plano de trabalho pela equipe da SMED;
- ✓ Elaboração da versão final do plano de trabalho;
- ✓ Aprovação do plano de trabalho pela equipe da SMED.

#### **Etapa 2: Diagnóstico normativo e organizacional sobre a atuação dos diretores e vice-diretores**

Nesta etapa, o Consultor deverá realizar um diagnóstico visando apropriar-se da realidade da SMED no que concerne aos aspectos administrativo e organizacional dos diretores e vice-diretores escolares. O diagnóstico abrangerá, dentre outras ações correlatas que serão definidas junto aos técnicos desta secretaria, as seguintes atividades:

**A. Elaborar um relatório que apresente as normativas nacionais e municipais sobre as responsabilidades dos diretores e vice-diretores escolares, bem como a estrutura, processos e iniciativas da SMED.** O relatório deverá ter como público-alvo o diretor e vice-diretor e, portanto, organizar as informações de acordo com o grau de importância de determinada legislação e/ou iniciativa da SMED para este público. Deverá ter linguagem clara e didática, considerando que servirá de insumo para o Documento.

Para desenvolver este relatório, o consultor deverá realizar, ao menos, as seguintes atividades:

- ✓ Análise da legislação educacional, de âmbito federal e municipal, que estabelecem normativas sobre a atuação e responsabilidades do diretor escolar nos âmbitos administrativo e organizacional. A análise poderá partir da legislação indicada no item 6 deste TDR;
- ✓ Reuniões com equipes de cada setor da SMED para compreender o funcionamento das atividades realizadas no que tange à atuação dos diretores escolares, especialmente nos âmbitos administrativo e organizacional;
- ✓ Redigir relatório sobre a estrutura da SMED relacionada à atuação dos diretores e vice-diretores escolares e especificar as competências de cada setor e suas respectivas diretorias. O relatório deverá apresentar linguagem clara e didática e servirá de insumo para o documento norteador;
- ✓ Reuniões de validação intermediárias com a equipe de cada setor da SMED;
- ✓ Apresentação e discussão do relatório para a equipe da Gerência de Gestão Escolar (GEGES) da Diretoria Pedagógica (DIPE) da SMED;
- ✓ Incorporação de ajustes no relatório;
- ✓ Aprovação do relatório pela equipe da SMED.

**B. Realizar um levantamento sobre o desenho e a implementação de documentos norteadores para diretores e vice-diretores em outras redes públicas de ensino do país.**

- ✓ Identificação de ao menos 10 redes públicas de ensino que contam com um documento norteador para diretores e vice-diretores escolares;
- ✓ Análise comparativa da estrutura, do conteúdo e perfil do diretor apresentado nos documentos norteadores identificados;
- ✓ Contato com ao menos cinco redes públicas de ensino, por meio de visitas técnicas e/ou reuniões virtuais, para identificar como o material foi elaborado, como ele é implementado na rede, se há práticas de monitoramento do trabalho escolar e de formação continuada associadas à implementação do documento e qual a percepção da rede sobre o impacto deste material no trabalho escolar;
- ✓ Sistematização das informações obtidas em formato de relatório que apresente os aspectos comuns à utilização destes materiais sobre o processo de elaboração, implementação, monitoramento e formação continuada;
- ✓ Apresentação e discussão do relatório para a equipe da SMED.

**C. Dialogar com os diretores e vice-diretores escolares da rede municipal de Salvador sobre a realidade e suas demandas para elaboração desse documento.** O consultor deverá realizar encontros regionalizados com os diretores escolares para elaborar o documento e registrar este processo de escuta em um relatório. O relatório deverá apresentar de maneira clara, as demandas dos sujeitos que atuam como diretores e vice-diretores nas unidades escolares da Rede Municipal. Para tal, o Consultor realizará as seguintes atividades:

- ✓ Elaboração de proposta para o processo de escuta, indicando a metodologia a ser trabalhada, a pauta para os encontros e o cronograma de execução. A pauta deverá incluir aspectos relevantes identificados nas etapas anteriores - referentes à organização e atividades da SMED, de outras redes de ensino e perfil do diretor, além de deixar espaço para uma escuta livre que permita captar aspectos não contemplados anteriormente;
- ✓ Elaboração de uma agenda de encontros presencial e/ou online com os diretores e vice-diretores escolares agrupados por gerência regional;
- ✓ Realização dos encontros;

- ✓ Entrega de um relatório e discussão com a equipe da SMED dos principais pontos que foram abordados nos encontros e da proposta de como organizar esses pontos no documento norteador que será elaborado.

### **Etapa 3: Elaboração do Documento Norteador para Diretores e Vice-diretores escolares**

O consultor elaborará o Documento, devendo o material abordar os seguintes temas:

- (1) Apresentação da concepção da rede municipal de Salvador, situando o trabalho e perfil (habilidades e competências) dos diretores e vice-diretores escolares, com seus conceitos e paradigmas;
- (2) As principais normativas nacionais e municipais sobre as atribuições e responsabilidades dos diretores e vice-diretores escolares, conforme a análise realizada na etapa 2A deste TDR;
- (3) A estrutura e os processos da SMED que apoiam o trabalho dos diretores e vice-diretores;
- (4) Perfil e rotina do Diretor e Vice-diretor escolar que propicie o bom funcionamento da escola;
- (5) O papel do Diretor e Vice-diretor escolar na construção do clima escolar: Gestão humanizada, dialogada, participativa e democrática com responsabilização da comunidade escolar e local;
- (6) A atuação dos órgãos colegiados: conselho escolar, conselho de classe e grêmios estudantis;
- (7) Aquisição, execução e prestação de contas dos recursos financeiros municipais e federais, dentre outros aspectos identificados ao longo da consultoria e acordados com a equipe da SMED.

Realizar duas reuniões parciais com a equipe da SMED no formato on-line, para apresentar e discutir o conteúdo do guia que está sendo produzido.

O Documento Norteador deverá ter linguagem clara e didática, estruturado de maneira a facilitar seu uso nos processos de formação continuada e na rotina escolar, entregue na versão final em formato digital, diagramado e com conteúdo validado pela SMED.

### **Etapa 4: Apresentação do documento para técnicos da SMED, diretores e vice-diretores**

Esta etapa é constituída de dois momentos: uma apresentação do Documento Norteador para dez técnicos da SMED e dez técnicos das Gerências Regionais e dez apresentações para os diretores e vice-diretores escolares, organizados por Gerência Regional. As sessões de apresentação terão duração média de quatro horas. A apresentação para a equipe da SMED deverá ser presencial, podendo ser realizada de maneira remota, de acordo com o cenário da pandemia de COVID-19, enquanto as apresentações para diretores e vice-diretores serão online.

Para tal, o Consultor realizará minimamente as seguintes atividades:

- ✓ Organização do cronograma para as apresentações com a equipe técnica da SMED e técnicos das gerências regionais;
- ✓ Preparar as apresentações de Powerpoint para cada público-alvo e enviar com antecedência de dez dias úteis para permitir a análise por parte da equipe da GEGES;
- ✓ Apresentar o documento aos técnicos da SMED, das regionais e aos diretores e vice-diretores escolares.
- ✓ Realizar ajustes finais no documento com base nos feedbacks recebidos durante as apresentações.

#### **5.1. Aspectos gerais para realização dos serviços**

Para a elaboração do documento o consultor poderá utilizar dados secundários obtidos na pesquisa realizada na etapa 2 item A, e instrumentos já existentes na rede municipal como exemplo as diretrizes municipais para implementação da lei 10.639 de 2003, documento norteador municipal para coordenação pedagógica e dados primários levantados por meio de formulários dirigidos aos gestores escolares das unidades municipais de ensino para complementar as informações, se necessário.

Os produtos deverão ser produzidos com a participação do núcleo de Gestão Escolar da Coordenadoria de Políticas e Diretrizes (CPD), vinculada a Gerência de Gestão Escolar (GEGES) da Diretoria Pedagógica (DIPE) da SMED responsável diretamente pela Diretoria Pedagógica.

## 6. LEGISLAÇÃO

- ✓ Constituição Federal;
- ✓ Decreto número 24.361 de 14 de outubro de 2013 estabelece o padrão de qualidade SMED para funcionamento dos estabelecimentos de ensino da rede municipal de Salvador
- ✓ Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional – LDB n.º 9.394/96.
- ✓ Lei 14.113 de 2 de dezembro de 2020 - NOVO FUNDEB
- ✓ Lei Orgânica do Município do Salvador nº01/91.
- ✓ Lei Complementar nº 036/2004- Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Município do Salvador.
- ✓ Decreto 30.118/2018 – Regulamenta os artigos 33 a 44 da Lei 36/2004.
- ✓ Lei nº 9105/2016 - Plano Municipal de Educação – PME 2016/2026.
- ✓ Lei nº 8.722/2014 – Dispõe sobre o Plano de Carreira e Remuneração dos Servidores da Educação do Município de Salvador.
- ✓ Decreto nº 26.298/2016 – Dispõe sobre o Regimento Interno da SMED.
- ✓ Portaria nº297/2019 – Orienta e o unifica o processo para os cargos em Diretor e Vice-Diretor de Unidades de ensino integrantes da Rede Pública Municipal de Ensino de Salvador

## 7. RELATÓRIOS E PRODUTOS

### 7.1 Relatórios e Produtos

**Produto 1:** Plano de trabalho, a ser apresentado de acordo com a etapa 1 do item 5 do TDR

**Produto 2:** Relatório apresentando as normativas nacionais e municipais sobre as responsabilidades dos diretores e vice-diretores escolares, a ser apresentado de acordo com a etapa 2A do item 5 do TDR;

**Produto 3:** Relatório sobre a elaboração e a implementação de um documento norteador para diretores e vice-diretores escolares em outras Redes Públicas de Ensino, a ser apresentado de acordo com a etapa 2B do item 5 do TDR;

**Produto 4:** Relatório com o resultado do diálogo realizado com os diretores e vice-diretores escolares sobre sua realidade e demandas, a ser apresentado de acordo com a etapa 2C do item 5 do TDR;

**Produto 5:** Documento norteador para diretores e vice-diretores escolares, a ser apresentado de acordo com a etapa 3 do item 5 do TDR.

**Produto 6:** Apresentação do documento e envio da versão atualizada do Documento, incorporando os feedbacks recebidos durante as apresentações, conforme previsto na etapa 4 do item 5 do TDR.

## 7.2. Forma de Apresentação dos produtos/relatórios

Os produtos deverão ser entregues em formato Word e Power Point contendo as especificações descritas no item 5 deste TDR.

## 7.3 Direitos autorais e de propriedade intelectual

O conteúdo dos materiais escritos compartilhados pela SMED e produzidos pelo consultor não poderá ser divulgado a quaisquer terceiros sem a autorização prévia, expressa e por escrito da Contratante.

Todas as informações e materiais produzidos a partir dos trabalhos objeto deste Termo de Referência pertencerão à Contratante. As informações e materiais produzidos a partir dos trabalhos objeto deste Termo de Referência poderão ser utilizados e reproduzidos total ou parcial pela Contratante, inclusive em período posterior ao encerramento do contrato, respeitando-se e reconhecendo-se os direitos de propriedade intelectual estipulados em lei.

Deverá ser solicitada autorização da Contratante para a publicação e reprodução de materiais bibliográficos na forma de trabalhos acadêmicos para congressos e eventos científicos, entre outros, produzidos a partir de informações e materiais resultantes deste Termo de Referência.

## 8. QUALIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL

- ✓ Pós-graduação na área educacional, desejável na área de Gestão Escolar;
- ✓ Desejável doutorado em Gestão Escolar;
- ✓ Desejável ter experiência comprovada em gestão escolar;
- ✓ Desejável experiência em elaboração de documentos norteadores educacionais e/ou gestão, como guias, manuais, cartilhas e planos de ação.
- ✓ Desejável Experiência no uso de tecnologias (Plataformas digitais, aplicativos, software) para gerenciar reuniões virtuais

## 9. PRAZO DE TRABALHO E CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Os trabalhos deverão ser desenvolvidos no prazo de aproximadamente 210 dias, e prazo de vigência de 09 meses, contados a partir da emissão da assinatura do contrato pela Contratante e de acordo com o cronograma de execução acordado, podendo ser prorrogado de acordo com a necessidade da Contratante.

No.	Produtos	Prazo*	Pagamento % do contrato
1	Plano de Trabalho	21	10%
2	Relatório sobre as normativas nacionais e municipais	40	10%
3	Relatório sobre o desenho e a implementação de um Documento norteador para diretores e vice-diretores escolares	75	20%

No.	Produtos	Prazo*	Pagamento % do contrato
4	Relatório com o resultado da escuta dos diretores e vice-diretores escolares	135	20%
5	Documento Norteador para Diretores e vice-diretores escolares	180	20%
6	Apresentação do Documento Norteador para diretores e vice-diretores escolares	210	20%
	<b>Total</b>	<b>210*</b>	<b>100%</b>

\*Dias corridos, contados a partir da emissão, assinatura e entrega da ordem de serviço.

## 10. INSUMOS A SEREM FORNECIDOS PELO CONTRATANTE

Insumos disponibilizados neste no hiperlink:

- [Plano de Trabalho da Gestão Escolar](#)
- [PPA 2018 – 2021 - PMS](#)

## 11. LOCAL DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

Os serviços deverão ser executados no escritório do consultor e/ou nas instalações do Contratante.

## 12. HONORÁRIOS E DESPESAS REEMBOLSÁVEIS

### 12.1. Honorários

A consultoria será realizada mediante um Preço global, mediante a aprovação dos produtos previstos no item 7 – Produtos, deste TDR.

### 12.2. Despesas Reembolsáveis

O Consultor é responsável todas as despesas necessárias à realização dos serviços inclusive custos de transporte (aéreo ou terrestre), hospedagem e/ou alimentação.

Salienta-se que os custos com diagramação e ilustração, caso necessário, do Documento Norteador da Gestão Escolar são de responsabilidade do Consultor e deverão estar incluídos no preço global da consultoria, além de toda e quaisquer obrigação fiscal e impostos que possam recair sobre o Consultor, bem como seguros pessoais necessários, equipamentos de informática, softwares e outras correlatas, necessárias para o desenvolvimento dos serviços.

## 13. RESPONSABILIDADES PELA SUPERVISÃO E ACEITAÇÃO DOS SERVIÇOS

A Consultoria atuará sob a gestão, coordenação e monitoramento da Coordenadoria de Políticas e Diretrizes (CPD) da Gerência de Gestão Escolar (GEGES) da Diretoria Pedagógica (DIPE) da SMED, que nomeará comissão para fiscalização dos serviços e aprovação dos produtos.