



GABINETE DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

**SOLICITAÇÃO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE**  
**SMI Nº 05/2017**

**Objeto:** SOLICITAÇÃO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE PARA SELEÇÃO DE CONSULTOR PELO MUTUÁRIO DO BANCO MUNDIAL PARA O GABINETE DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, VISANDO A ELABORAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR PARA O MUNICÍPIO DE RECIFE.

1. A Prefeitura Municipal do Recife, em razão do empréstimo junto ao Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (doravante denominado "Banco Mundial") para cooperar na execução do PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO E DA GESTÃO PÚBLICA NO MUNICÍPIO DO RECIFE – SWAP EDUCAÇÃO, ACORDO DE EMPRÉSTIMO Nº BIRD 8168-BR, pretende utilizar parte desse empréstimo para pagamentos de consultorias, em conformidade com a Seleção e Contratação de Consultores para Mutuários do Banco Mundial.

2. Convidamos especialistas que demonstrem interesse na prestação de consultoria individual, a encaminharem carta com Manifestação de Interesse para o Gabinete da Secretaria de Educação (endereço ao final), ou em meio eletrônico para: palomaoliveira@recife.pe.gov.br, até às 17h do dia 13/09/2017, juntando o "PORTFÓLIO" e a documentação que demonstra experiência na realização de trabalhos semelhantes, conforme indicado no item 4, abaixo.

3. O CONSULTOR será selecionado segundo as "Diretrizes para Seleção e Contratação de Consultores Financiados por Empréstimos do BIRD e Créditos & Doações da AID pelos Mutuários do Banco Mundial", versão de janeiro de 2011.

4. A presente contratação objetiva modernizar a gestão do sistema educacional visando aumentar a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas e dar maior responsabilidade no desempenho escolar, tornando mais eficaz o relacionamento entre as escolas e os órgãos que compõem a Secretaria Municipal de Educação do Recife, conforme Termo de Referência em anexo.

5. A manifestação de interesse deverá conter pelo menos as seguintes informações:

- Descrição de trabalhos similares desenvolvidos e concluídos, com a data de conclusão;
- Nome, telefone e e-mail de contato da pessoa responsável pela gestão nessas empresas/instituições contratantes de trabalhos similares.

6. Informações de contato Gabinete da Secretaria de Educação: Av. Cais do Apolo, 925 – 4º andar, Bairro do Recife – CEP: 50.030-903 – Recife - Pernambuco - Brasil, telefone: +55 81 3355-9193, de segunda a sexta-feira, no horário das 8h às 12h e das 14h às 17h.

Recife, 01 de setembro de 2017.

**Virginia Maria Almeida Lacerda**  
Gerente Geral de Captação de Recursos  
Coordenação Geral Projeto SWAp Recife

**Termos de Referência**  
**Consultoria para a elaboração de um novo modelo de gestão escolar para o**  
**município de Recife**

**1. ANTECEDENTES E CONTEXTO**

O Município do Recife e o Banco Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) firmaram, em 2012, o Programa de Desenvolvimento da Educação e da Gestão Pública em Recife (Recife SWAp, P126372) mediante Empréstimo para Investimento Específico (do inglês *Specific Investment Loan - SIL*), estando estruturado, em grande parte, como um Programa de Abordagem Setorial Ampla (do inglês, *Sector Wide Approach Program - SWAp*) para o setor educacional e, na modalidade de empréstimo tradicional, para o aperfeiçoamento do setor público, no tocante à educação, arrecadação municipal, dívida pública, gastos públicos, gestão do planejamento urbano e melhoria da gestão pública/gestão de pessoas.

O Programa tem como objetivos a expansão da cobertura nos centros de Educação para a Primeira Infância; a criação de condições que permitam a melhoria do aprendizado na educação primária; e o aprimoramento da gestão pública municipal.

O projeto inclui dois componentes, sendo o primeiro destinado ao cofinanciamento dos programas elegíveis já existentes nas áreas de educação para a primeira infância e ensino fundamental por meio da abordagem SWAp, e o segundo, destinado a oferecer assistência técnica para o fortalecimento da gestão do setor público municipal.

O componente 1 prevê o desembolso contra quatro Programas de Despesas Elegíveis (do inglês *Eligible Expenditure Programs – EEP*), integrantes do PPA 2010-2013 e da Lei Orçamentária Anual (LOA) do setor educacional, previamente selecionados pelo Município e pelo BIRD e vinculados a indicadores de desempenho como condição para a liberação dos recursos do empréstimo. Até o início do ano de 2017, este componente havia alcançado progresso satisfatório, tendo atingido quatro dos indicadores de resultados previstos.

Por sua vez, o componente 2 (Fortalecimento Institucional) prevê a prestação de assistência técnica para o fortalecimento e modernização da administração municipal em setores prioritários, desembolsado como uma operação de empréstimo tradicional. Os

investimentos previstos neste componente destinam-se, assim, a subsidiar o gerenciamento na implementação dos projetos.

Em Recife, o setor educacional e as escolas municipais não têm tido resultados e performance esperados, considerando-se principalmente o alto custo/aluno da rede municipal. Um dos fatores a considerar é o modelo de gestão atualmente adotado que não privilegia a autonomia escolar e o foco na melhoria da aprendizagem. Por outro, lado as escolas são sobrecarregadas por uma forte demanda dos vários departamentos da Secretaria Municipal de Educação (SME) de forma desarticulada o que aumenta a fragmentação dos programas e atividades das escolas.

A experiência internacional indica que os processos e produtos que contribuem para reformas de gestão nas escolas bem-sucedidas são aqueles que visam:

- (a) o uso de instrumentos que reforce a tomada de decisão por parte das comunidades escolares (diretores, professores, pais e membros da comunidade);
- (b) a criação de mecanismos / processos para alterar a governança e gestão escolar;
- (c) desenvolvimento de instrumentos para o planejamento estratégico, o financiamento escolar, e a prestação de contas.

Todavia dar mais poder às escolas é um processo político que envolve conflitos de poder e tensões políticas e por isso necessita que se façam amplas discussões entre todas as partes envolvidas. O processo exige a construção de coalizões, uma regulamentação clara, exige tempo para amadurecer, a fim de garantir que o processo se torne institucionalizado e sustentável; é preciso também o desenvolvimento de novas competências para os membros da equipe (diretores de escolas; supervisores, conselhos de escola, e professores), e para isto a assistência técnica da SME é essencial para o sucesso do novo modelo de gestão que também visa melhorar a relação institucional entre as escolas e as equipes central e regionais da SME. Espera-se que o novo modelo de gestão escolar promova a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos.

## **1.2. Justificativa**

A contratação de consultoria para a construção de um novo modelo de gestão se faz imprescindível para apoiar a SME na revisão e adoção de um modelo de gestão que

aumente a autonomia das escolas, ofereça instrumentos mais ágeis e fáceis para administração de seus processos e melhore a participação da comunidade escolar e comunidade em geral na melhoria da performance das escolas e dos alunos. O novo sistema de gestão visa oferece instrumento contendo um conjunto de informações de gestão para que a equipe gestora da escola e, principalmente, o diretor da escola possa desenvolver uma gestão com mais qualidade e eficiência. Adicionalmente o modelo pretende organizar de forma coordenda as demandas da SME para facilitar a coordenação da relação entre as escolas e os órgãos que compõem a Secretaria, em seus níveis central e regional. O modelo deverá também permitir aos diretores e professores acompanhar o progresso das ações de suas unidades de modo a gerir os recursos financeiros e materiais com mais eficiência.

### **1.3. Objetivos**

**1.3.1 Objetivo Geral** - Modernizar a gestão do sistema educacional visando aumentar a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas e dar maior responsabilidade (*accountability*) no desempenho escolar, tornando mais eficaz o relacionamento entre as escolas e os órgãos que compõem a SME.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- a) Revisar o atual modelo de gestão e propor ações para corrigir superposições de ações e simplificar procedimentos e processos;
- b) Revisar as estruturas institucionais a nível central, regional/ e escolar para estabelecer ligações coerentes entre essas estruturas, funções, autoridade da comunidade escolar e os processos que suportam essas funções;
- c) Mapear os vários instrumentos usados na gestão escolar e propor mecanismos de coordenação visando simplificar a burocracia escolar e aumentar a performance das escolas bem como o resultado da aprendizagem dos alunos;
- d) Capacitar equipe de multiplicadores da SME no novo modelo de gestão a ser implementado nas escolas.

## **2. ESCOPO DO TRABALHO E PRODUTOS**

O consultor deverá desenhar um novo modelo de gestão que amplie a autonomia da escola. Para isto, deverá realizar uma análise aprofundada dos instrumentos existentes

para planejamento e monitoramento dos recursos humanos, financeiros e materiais/equipamentos da escola; sistema de controle acadêmico da escola; sistema de controle da frequência dos alunos e dos recursos humanos da escola, que permita o melhor planejamento dos recursos e focalização dos programas; verificação dos mecanismos e instrumentos para revisão participativa do Projeto Político Pedagógico das escolas; e sistema de monitoramento e avaliação pedagógica dos alunos. Caberá ao consultor(a) propor a simplificação de mecanismos e instrumentos para diminuir a burocracia desnecessária e aumentar o foco na aprendizagem dos alunos. Caberá também ao consultor analisar como as diversas áreas da Secretaria estão organizadas para apoiar as necessidades da escola para ao seu bom funcionamento e indicar estratégias de aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre a SME e as escolas, quando pertinente.

O consultor trabalhará com as equipes da SME, particularmente com a equipe de Gestão Escolar, e com os diretores de escolas para a construção de modelo que atenda às necessidades das escolas municipais e da SME. O consultor será responsável por elaborar os documentos técnicos de análise dos instrumentos e mecanismos existentes, considerando a necessidade de modernização da gestão escolar, e elaborar propostas para a melhoria da gestão segundo os objetivos indicados anteriormente. Para realização das tarefas previstas neste TdR, o consultor deverá familiarizar-se com documentos relacionados ao Programa de Desenvolvimento da Educação e da Gestão Pública em Recife, de modo a apropriar-se de todas as ações previstas para o setor educacional, além de promover reuniões com os técnicos responsáveis por cada uma destas atividades.

O escopo do trabalho deverá seguir a seguinte estrutura para o seu desenvolvimento:

- Planejamento do trabalho;
- Levantamento das informações e requisitos para elaboração do modelo de gestão;
- Desenvolvimento do novo modelo de gestão, incluindo o desenvolvimento de manual e outros documentos técnicos que completem lacunas do sistema atual e possam orientar os gestores nas áreas administrativa, de recursos humanos, pedagógica e financeira;
- Transferência do novo modelo através de capacitação de multiplicadores para posterior treinamento dos gestores escolares, com apoio de materiais que orientem os multiplicadores na execução desses treinamentos.

### **3. PRODUTOS E ATIVIDADES A SEREM REALIZADAS**

**Produto 1-** Apresentação do plano de trabalho para a realização das atividades e consecução dos objetivos deste Termo de Referência. O plano de trabalho será submetido à análise e validação da equipe do SME responsável pelo Projeto, e deverá ser ajustado e/ou complementado seguindo pareceres dos órgãos responsáveis, caso seja necessário. Uma vez aprovado, o plano de trabalho deverá ser cumprido em todas as suas etapas, obedecendo ao cronograma estabelecido e somente poderá ser alterado mediante justificativa analisada e aprovada pelos órgãos responsáveis.

#### **Atividades a serem realizadas para execução deste produto:**

- a) Realização de reuniões para total entendimento e detalhamento do escopo com a equipe de gestão e com o Secretário Municipal de Educação para discussão sobre os diversos aspectos das informações existentes sobre gestão escolar em suas várias dimensões (administrativa, financeira, pedagógica e de recursos humanos);
- b) Revisão e análise dos instrumentos e informações já existentes na rede municipal para identificar superposições, inadequações e gargalos do modelo atual;
- c) Cronograma de atividades, especificando as atividades a serem realizadas e os prazos para a execução dos produtos;
- d) Elaboração e apresentação do plano de trabalho contendo cronograma de execução.

**Produto 2-** Relatório apresentando análise e avaliação dos instrumentos e mecanismos já existentes na SME e escolas para apoiar a gestão escolar, apontando suas debilidades, fortalezas e alternativas para sua modernização, visando melhorar a performance das escolas e o resultado da aprendizagem dos alunos.

Neste sentido, o relatório deverá identificar e analisar os instrumentos e mecanismos usados nas várias dimensões da gestão escolar a saber:

- (i) *Gestão Pedagógica* - função de cuidar e administrar a área educativa. Para isso, deve-se estabelecer os objetivos gerais e específicos do ensino; definir as linhas de atuação e metas a serem atingidas; elaborar e monitorar os conteúdos curriculares. Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico, que inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais

- e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar;
- (ii) *Gestão Administrativa* - trata da parte física da instituição, como prédio, equipamentos, materiais que a escola possui, além da parte institucional (legislação escolar, direitos e deveres e atividades de secretaria da escola);
  - (iii) *Gestão Financeira* - controla o orçamento da instituição, prioriza os gastos, estima todos os custos e distribui de forma ordenada o orçamento da instituição para que todos os setores tenham as suas necessidades atendidas. Entre as ações implantadas estão: cálculo de custos, resumo de entradas e saídas financeiras para manter o fluxo de caixa organizado, definição do orçamento e prestação de contas sobre os gastos; e
  - (iv) *Gestão de Recursos Humanos* – trata da gestão de pessoal (alunos, funcionários, comunidade) e tem como função lidar com os profissionais da instituição e manter seus níveis de satisfação para render o máximo em suas atividades. O Regimento Escolar e outros documentos da SME incluem os direitos, deveres e atribuições dos professores, corpo técnico, agentes administrativos, alunos e pais.

Este produto deverá ser produzido com a participação de representantes dos gestores escolares e da equipe da SME responsável diretamente pela gestão das escolas para garantir a sua implementação. Esse produto deverá utilizar dados secundários, extraídos dos vários documentos e instrumentos já existentes na rede municipal, podendo também utilizar dados primários levantados por meio de formulários dirigidos a diretores e professores das unidades municipais de educação para complementar as informações, se necessário.

**Atividades a serem realizadas para execução deste produto:**

- a) Realizar reuniões para a construção do modelo com a participação de gestores e equipe de gestão;
- b) Visita às escolas para levantamento de dados e informações que subsidiem a preparação do relatório e coleta de dados primários que contribuam para a produção do relatório que servirá de base à formulação do novo modelo de gestão.

**Produto 3** – Manual de Gestão Escolar – instrumento destinado a orientar os gestores escolares na implementação do novo modelo de gestão e apresentação de materiais de apoio ao treinamento para os gestores. O Manual servirá de base ao treinamento de

gestores para a implementação do novo modelo. O Manual deverá ser acompanhado de materiais de orientação para os multiplicadores realizarem os treinamentos dos gestores. Este Manual também deverá servir de subsídio para o desenvolvimento de aplicativos voltados ao planejamento e ao monitoramento das atividades de gestão escolar.

**Atividades a serem realizadas para execução deste produto:**

- a) Elaboração do Manual de Gestão;
- b) Solução de integração com outros instrumentos já existentes, considerando as diferentes necessidades de gestão da escola;
- c) Preparação de material de apoio para capacitação dos gestores pelos multiplicadores;
- d) Realização de reunião(ões) para alinhamento e divulgação do modelo de gestão aprovado por todos os grupos ou órgãos envolvidos na elaboração de diretrizes para as escolas; ao final da(s) reunião(ões), deverá ser elaborada uma ata contendo informações sobre os participantes da reunião, data, hora, local e os itens tratados na reunião.

**Produto 4** - Oficina de capacitação destinada aos multiplicadores responsáveis pela implementação do novo modelo de gestão. O(a) consultor(a) será responsável por ministrar treinamento dos multiplicadores com apoio dos materiais preparados para sua replicação e posterior capacitação dos gestores escolares.

**Atividades a serem realizadas para execução deste produto**

- a) Realização de oficina de capacitação dos multiplicadores que serão responsáveis pela implementação do novo modelo de gestão e pelo treinamento das equipes gestoras das escolas municipais;
- b) Elaboração de instrumento de avaliação da capacitação ofertada e apresentação dos resultados alcançados. Propor sugestões para aperfeiçoar o treinamento para os gestores.

O consultor se disponibilizará igualmente a participar de reuniões regulares com equipes da SME, e a equipe do BIRD para o setor de educação.

**3.1 Cronograma de execução dos Produtos e pagamentos**

<b>No.</b>	<b>Produtos</b>	<b>Cronograma</b>	<b>%do contrato</b>
1	Plano de trabalho para realização das atividades previstas no TdR	10 dias após a assinatura do contrato	10% do contrato
2	Relatório de análise e avaliação dos instrumentos e mecanismos existentes no atual modelo de gestão e pontos de comunicação/relação da SME com as escolas.	40 dias após a apresentação do Plano de Trabalho	25% do contrato
3	Manual de Gestão Escolar e proposta de conteúdo para o treinamento da equipe de gestão das escolas	100 dias após a assinatura do contrato	40% do contrato
4	Realização de oficina de capacitação sobre o novo modelo de gestão com base no Manual e nos materiais de apoio elaborados.	No início do último mês do contrato	25% do contrato
	<b>Total</b>	<b>180 dias (6 meses)</b>	<b>100%</b>

#### **4. QUALIFICAÇÕES DO CONSULTOR**

##### **4.1 Qualificação Acadêmica:**

O consultor deverá ter, no mínimo, pós-graduação em alguma das seguintes áreas:

- (i) Liderança educacional e gestão, especificamente em desenvolvimento da educação;
- (ii) Gestão de recursos humanos, ou relevante pós-graduação em áreas relacionadas;
- (iii) Administração e/ou planejamento da educação.

##### **4.2 Experiência Profissional:**

- (i) Mínimo de 10 anos de experiência em desenvolvimento e gestão da educação;
- (ii) Experiência em oferta de treinamento de lideranças, particularmente em treinamento de líderes da educação.

#### **5. LOCAL DE TRABALHO**

O consultor deverá ter disponibilidade para participar de reuniões presenciais em Recife, além de visitar as unidades de educação infantil municipais para coleta de dados primários ou sempre que requisitado pelos gestores do setor competente.

#### **6. SUPERVISÃO**

O consultor contratado deverá desempenhar as atividades constantes destes Termos de Referência sob a supervisão da Secretaria Municipal de Educação do Recife. Além dos produtos indicados anteriormente, e a título de supervisão e acompanhamento dos trabalhos, o consultor deverá apresentar relatórios sintéticos mensais de suas atividades.

## **7. FINANCIAMENTO**

A contratação do consultor será financiada com recursos do “**Programa de Desenvolvimento da Educação e da Gestão Pública em Recife**”, efetivado entre o Município de Recife e o BIRD.

## **8. APOIO LOGÍSTICO E UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES**

A SME disponibilizará o seu acervo de documentos e o apoio logístico necessário à consecução dos objetivos destes Termos de Referência. Os custos de deslocamentos para participação em missões e reuniões ficarão a cargo da SME.

As minutas dos Termos de Referência, memórias de cálculo e produtos e trabalhos realizados pelo consultor contratado serão de propriedade intelectual e uso exclusivo da Prefeitura de Recife, observadas as normas de propriedade intelectual estabelecidas na legislação brasileira.