



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO



CARTILHA DA
SUPERINTENDÊNCIA
ESCOLAR

GUIA PARA
O FORTALECIMENTO
DA ATUAÇÃO DAS/OS
SUPERINTENDENTES ESCOLARES



Governador do Estado do Ceará

Elmano de Freitas

Vice-Governadora do Estado do Ceará

Jade Afonso Romero

Secretária da Educação do Estado do Ceará

Eliana Nunes Estrela

Secretária Executiva do Ensino Médio e Profissional – Sexec-EMP

Maria Jucineide da Costa Fernandes

Coordenadoria de Acompanhamento e Desenvolvimento Escolar para Resultados de Aprendizagem – Coade

Kelem Carla Santos de Freitas – Coordenadora

Régia Maria Carvalho Xavier – Articuladora

Yure Pereira de Abreu – Articulador

Célula de Desenvolvimento Escolar para Resultados de Aprendizagem – Cedra

Jenilson Sousa Nogueira – Orientador

Yvan Viana Moreira Filho – Gerente da Busca Ativa Escolar

Dionys Morais dos Santos – Assessor Técnico

Francisca Romélia de Oliveira Silva – Assessora Técnica

Idaiana de Oliveira Bento – Assessora Técnica

Maik Wanderson de Sousa Freitas – Assessor Técnico

Célula de Informação, Indicadores Educacionais, Estudos e Pesquisas – Ceipe

José Eduardo Vasconcelos de Morais – Orientador

Célula de Avaliação Educacional e Desempenho Acadêmico – Ceade

Ana Paula Pequeno Matos – Orientadora

FICHA TÉCNICA

Coordenação

Coordenadoria de Acompanhamento e Desenvolvimento Escolar para Resultados de Aprendizagem – COADE

Célula de Desenvolvimento Escolar para Resultados de Aprendizagem – CEDRA

Organização e Revisão

Dionys Morais dos Santos

Francisca Romélia de Oliveira Silva

Jenilson Sousa Nogueira

Idaiana de Oliveira Bento

Maik Wanderson de Sousa Freitas

Colaboração

Eliana Nunes Estrela

Maria Jucineide da Costa Fernandes

Kelem Carla Santos de Freitas

Régia Maria Carvalho Xavier

Yure Pereira de Abreu

Arte da Capa e Ilustrações

Maik Wanderson de Sousa Freitas

Todos os direitos reservados à Secretaria da Educação do Estado do Ceará – SEDUC

Centro Administrativo Governador Virgílio Távora

Av. General Afonso Albuquerque Lima, S/N – Cambéba, Fortaleza/CE

CEP: 60.822-325.

Ano de Publicação: 2024.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Ceará (Estado). Secretaria da Educação do Estado
do Ceará

Cartilha da superintendência escolar [livro
eletrônico] : guia para o fortalecimento da atuação
das/os superintendentes escolares / Secretaria da
Educação do Estado do Ceará ; organização e revisão
Dionys Morais dos Santos...[et al.]. -- 2. ed. --
Fortaleza, CE : Ed. dos Autores, 2024.

PDF

Outros organizadores: Francisca Romélia de
Oliveira Silva, Jenilson Sousa Nogueira, Idaiana
de Oliveira Bento, Maik Wanderson de Sousa
Freitas.

Vários colaboradores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-01-01162-2

1. Educação 2. Gestão educacional 3. Secretaria
de Estado de Educação (Seduc) 4. Superintendência
escolar I. Santos, Dionys Morais dos. II. Silva,
Francisca Romélia de Oliveira. III. Nogueira,
Jenilson Sousa. IV. Bento, Idaiana de Oliveira.
V. Freitas, Maik Wanderson de Sousa.

24-204860

CDD-371.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão educacional 371.2

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO	8
2 A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR: UM BREVE HISTÓRICO	9
3 LOCALIZAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA NA ESTRUTURA DA SEDUC	11
4 OBJETIVOS DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR	12
5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O SERVIÇO DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR	13
5.1 LIDERANÇA.....	13
5.2 COMUNICAÇÃO.....	14
5.3 ORGANIZAÇÃO.....	15
6 A ATUAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR	16
6.1 ACOMPANHAMENTO ÀS ESCOLAS.....	18
6.1.1 Visita da/o Superintendente à Escola.....	18
6.1.2 Encontros Sistemáticos com Todas/os as/os Diretoras/es.....	20
6.1.3 Reuniões com Grupos de Diretoras/es e Coordenadoras/es.....	20
6.1.4 Diálogo Individual com a/o Diretora/or.....	20
6.2 ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES.....	20
6.2.1 Frequência de Estudantes e Professoras/es.....	21
6.2.2 Fluxo Escolar.....	21
6.2.3 Avaliações Externas.....	21
6.2.4 Ambiente Educativo.....	22
6.2.5 Uso e Conservação dos Espaços da Escola.....	22
6.3 ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS ESCOLARES.....	22
6.3.1 Matrícula.....	22
6.3.2 Enturmação.....	23
6.3.3 Lotação.....	23
6.3.4 Planejamento Pedagógico.....	24
6.3.5 Prática Pedagógica.....	24
6.3.6 Avaliação da Aprendizagem.....	24
6.4 ACOMPANHAMENTO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO.....	25
6.4.1 Calendário Escolar.....	25
6.4.2 Projeto Político-Pedagógico (PPP).....	26
6.4.3 Regimento Escolar.....	26
6.4.4 Plano de Ação.....	26

7 A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR NA SEDUC.....	28
7.1 ESQUEMA DE FLUXO DE COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO.....	29
8 ACOMPANHAMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS DA SEDUC.....	30
9 PARA SABER MAIS.....	31
10 REFERÊNCIAS.....	34

APRESENTAÇÃO

A Secretaria da Educação do Estado do Ceará (Seduc) mantém, desde 2007, em sua estrutura organizacional, a Superintendência Escolar. Esse serviço visa fomentar um movimento de reflexão e ação em torno de três eixos principais: **indicadores, processos escolares e instrumentos de gestão.**



A ação da Superintendência deve gerar pensamento e aprendizagem na escola, oportunizando à/ao diretora/or sair de sua roda viva cotidiana para refletir sobre pontos centrais, objetivos macros, e também sobre a rotina escolar, preservando a autonomia da escola e fortalecendo a liderança da/o gestora/or. A presença da Superintendência Escolar na escola não supõe intervenção direta; não lhe cabe ditar soluções ou formas de agir. No entanto, o acompanhamento que realiza permite que tenha uma visão da atuação das/os gestoras/es, do funcionamento da escola, e que propicie um alinhamento dessas/es com os programas e projetos da Seduc e com as metas de qualidade de ensino do Estado.

Esta publicação procura oferecer às/aos profissionais da educação e ao público em geral uma visão global sobre essa ação estratégica no âmbito da Seduc. Assim, os capítulos que seguem visam apresentar um breve histórico desse serviço, o que é a Superintendência Escolar, seus objetivos e formas de atuação para fortalecer a atuação das/os Superintendentes Escolares no processo de acompanhamento e monitoramento junto às escolas da rede estadual.

Boa Leitura!



1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

Secretaria da Educação do Estado do Ceará: Cuidar da Educação, avançar o Ceará

Missão	Garantir Educação Básica com qualidade social, focada na emancipação e no desenvolvimento integral de todas/os as/os estudantes.	
Visão	Ser reconhecido por garantir uma educação integral, em tempo integral, equânime e com qualidade social.	
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade • Inclusão • Excelência • Democracia 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Ética • Sustentabilidade • Cultura de paz

Fonte: Seduc, 2024.

DESAFIOS PARA O PERÍODO 2024-2027



Fonte: Coade, Seduc, 2024.



2 A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR: UM BREVE HISTÓRICO

Segundo a pesquisadora Maria Marlene de Freitas (2017), uma das primeiras experiências de acompanhamento de que se têm registros, realizada no âmbito da Secretaria da Educação, foi o Sistema de Acompanhamento Pedagógico (SAP), que visava, além do fortalecimento da gestão escolar, o acompanhamento e monitoramento de indicadores educacionais na rede estadual de ensino.

O SAP foi regulamentado pela Lei Estadual no 12.711/1997, como sendo um instrumento de monitoramento dos indicadores educacionais do Ceará. Constituiu-se por um conjunto de atividades para detectar, ao longo do trabalho educativo e de modo permanente, os pontos fortes, passíveis de incentivo e aperfeiçoamento no âmbito de cada unidade de ensino, bem como os pontos frágeis das ações educacionais em que as estratégias de melhoria da qualidade do ensino deveriam ser intensificadas de modo a corrigir a tempo as fragilidades junto à gestão escolar. E isso só seria possível com o fortalecimento das ações de acompanhamento às escolas. Assim, o SAP contemplava duas vertentes básicas: acompanhamento à gestão escolar e acompanhamento ao ensino. (FREITAS, 2017, p. 31).

Segundo Freitas (2017), a Superintendência Escolar teve como experiência inspiradora uma ação implementada no município de Sobral, cujo foco era a melhoria da qualidade do Ensino Fundamental. Essa prática iniciada em 2000, à luz do Programa Escola Campeã, do Instituto Ayrton Senna e da Fundação Banco do Brasil, promoveu mudanças sistêmicas na gestão educacional, alterando a realidade das escolas e promovendo mudanças substanciais nos indicadores de desempenho das escolas.

Assim, a experiência de Sobral foi avaliada como exitosa por ter contribuído para alterações nos indicadores educacionais nas séries iniciais, conforme apontado pelo documento “Vencendo o desafio da aprendizagem nas séries iniciais: a experiência de Sobral/CE” (Freitas, 2017).

Em razão dessa experiência, no início de 2007, a Secretaria da Educação do Estado do Ceará (Seduc) implantou a Superintendência Escolar em todas as suas regionais.



Para apoiar e acompanhar sistematicamente os resultados das escolas, fazia-se necessário o desenvolvimento de uma estratégia de acompanhamento à gestão escolar. Do ponto de vista institucional (gerencial), a Seduc não considerava suficiente o acompanhamento aos resultados das escolas apenas por meio eletrônico. Assim, fazia-se necessário um acompanhamento sistemático *in loco* a todas as escolas estaduais.

A motivação desse projeto era a consolidação de uma rede, isto é, fazer com que cada escola se sentisse parte integrante dela, criando uma interlocução não hierarquizada.

A Superintendência Escolar integrou o **Programa Aprender Pra Valer**, que foi instituído pela **Lei nº 14.190, de 30 de julho de 2008**. Esse serviço busca, através de uma ação dinamizadora, desenvolver estratégias de acompanhamento e monitoramento à gestão escolar, com foco no aperfeiçoamento pedagógico e na melhoria da aprendizagem das/os estudantes.

Através da **Lei nº 17.572, de 22 de julho de 2021**, que institui o **Programa “Ceará Educa Mais”**, a Superintendência Escolar teve seu papel fortalecido e reafirmado como uma ação importante à estruturação, ao desenvolvimento e à implementação de estratégias de gestão no âmbito da rede pública de ensino do Ceará.

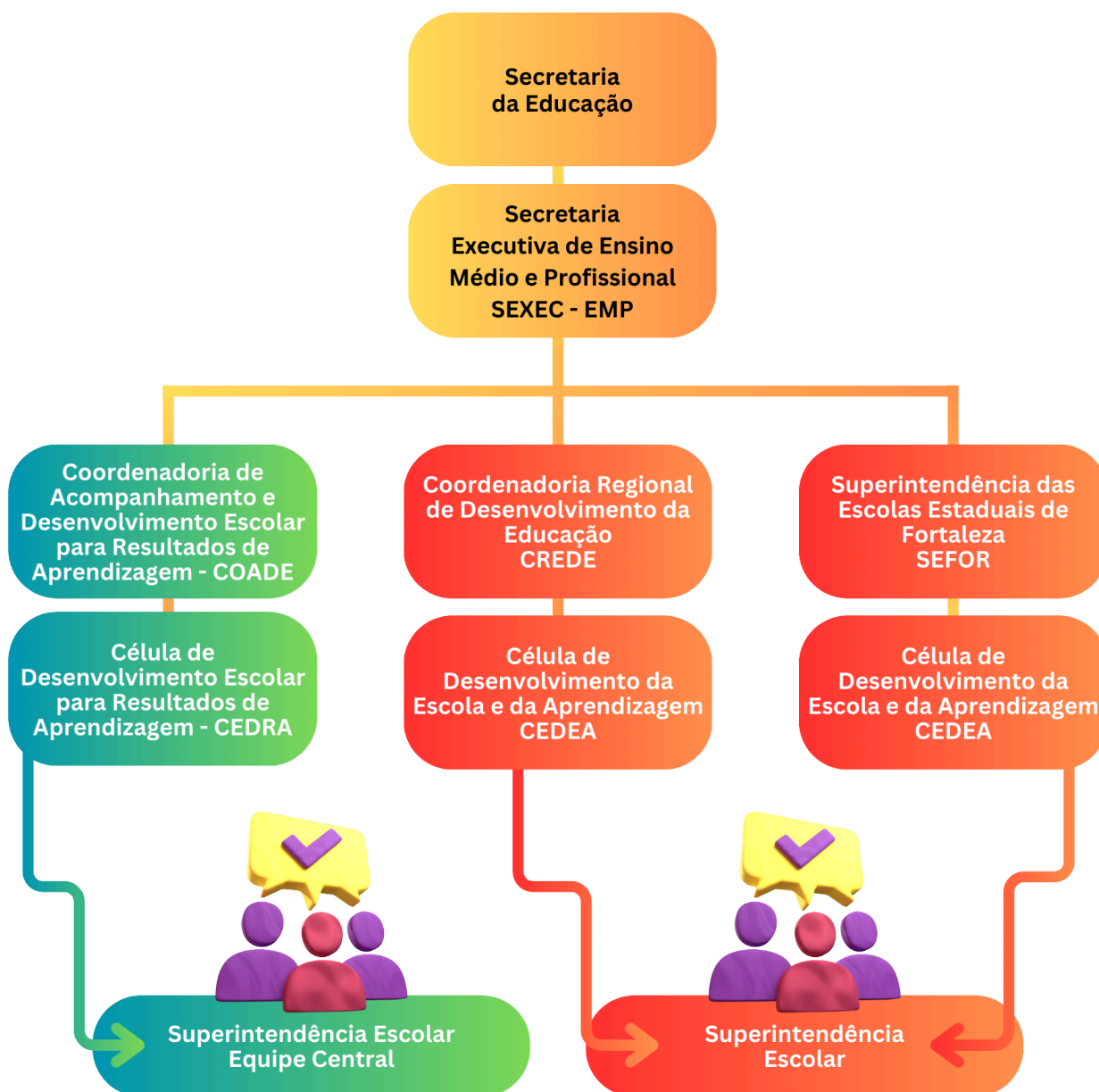
Dessa forma, a Superintendência Escolar, por meio de uma ação reflexiva junto às escolas da rede, objetiva contribuir com a reorganização do trabalho pedagógico e construir, de maneira significativa, uma maior intensificação do processo ensino-aprendizagem nas unidades escolares por meio de uma ação dialética (ação-reflexão-ação). Outrossim, deve propiciar um ambiente autônomo e integrado em rede, na qual as unidades escolares executam as ações educacionais, produzindo um elo entre as Escolas, as Crede/Sefor e a Seduc.

A atuação da Superintendência Escolar, portanto, é embasada numa concepção de gestão escolar que prevê diretoras/es engajadas/os, mobilizadoras/es de equipes colaborativas, nas quais cada uma/um se responsabiliza pela qualidade do ensino oferecido, pelo desempenho satisfatório das/os estudantes e pelos resultados globais da escola.



3 LOCALIZAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA NA ESTRUTURA DA SEDUC

Atualmente, cada Crede/Sefor possui uma equipe de Superintendentes Escolares, lotadas/os na Célula de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem (CEDEA) de cada regional. O acompanhamento ao trabalho dessas equipes é realizado pela Superintendência Central, na sede da Secretaria da Educação.



Fonte: Coade, Seduc, 2024.



4 OBJETIVOS DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR

Dentre as atribuições da/o Superintendente Escolar temos:

- Realizar o acompanhamento da gestão escolar com foco na permanência e na melhoria da aprendizagem das/os estudantes;
- Favorecer a autonomia da escola e a corresponsabilização por seus resultados;
- Promover, na escola, um circuito permanente de reflexão e ação em torno de seus indicadores, metas, processos e instrumentos de gestão;
- Contribuir para articulação entre Seduc e escolas na implementação de programas e projetos, bem como na troca de informações sobre o funcionamento geral da rede;
- Fortalecer a gestão escolar e auxiliar a escola a assumir seu papel central no processo educativo de seus estudantes;
- Visitar, mensalmente, as escolas através de encontros sistemáticos com todas/os as/os diretoras/es escolares; reuniões com grupos menores de diretoras/es e coordenadoras/es; diálogo individual com a/o diretora/or escolar.
- Incentivar o compromisso diário com a rotina escolar e o tempo pedagógico;
- Buscar atender às necessidades de assessoramento das escolas nas diversas dimensões da gestão escolar;
- Fortalecer o vínculo existente entre a Seduc e escola através da Crede e Sefor;
- Disciplinar a coleta e a sistematização contínua dos dados da rotina escolar;
- Fortalecer, em médio prazo, a integração do Núcleo Gestor em torno de objetivos e estratégias de melhoria do desempenho acadêmico das/os estudantes;
- Contribuir para que ações sejam tomadas em tempo hábil visando reverter resultados negativos;
- Estimular a realização de experiências inovadoras;
- Possibilitar a socialização de experiências exitosas;
- Facilitar a percepção *in loco* das condições de trabalho das/os profissionais, dos esforços, sucessos e dificuldades das escolas.



5 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O SERVIÇO DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR

Além do conhecimento técnico inerente à função do Superintendente Escolar, relacionado às práticas de gestão, algumas competências de âmbito do perfil e do modo de agir são essenciais para exercer com excelência esse importante papel. Algumas competências essenciais para a atuação da/o Superintendente Escolar são: liderança, comunicação e senso de organização.

5.1 LIDERANÇA

Para Bergue (2019, p. 30), a liderança é “expressão de poder, porque se refere à capacidade de influenciar pessoas. Liderança não é posição, é ação. Por ser expressão de autoridade, a liderança exige legitimação”. Liderança, no contexto do trabalho da Superintendência Escolar, pode ser entendida como o exercício da capacidade de influenciar legitimamente o comportamento de pessoas (comunidade escolar), orientado para a consecução de objetivos institucionais (Crede/Sefor/Seduc).

O propósito da liderança é, nesses termos, alcançar e manter o engajamento – interesse e comprometimento – das pessoas com o trabalho orientado para os fins institucionais e o interesse público (NOGUEIRA *et al.*, 2015 *apud* BERGUE, 2019).

É certo que estilos distintos de exercício da liderança do Superintendente Escolar são requeridos em diferentes situações (posições e momentos). Sendo assim, a qualidade da relação de liderança é influenciada pelo contexto do trabalho (natureza, tipo, ambiente), pelas pessoas, mas, especialmente, pela forma como os atores (Superintendente Escolar, diretoras/es, equipe técnica das Credes/Sefor) a percebem em termos de expectativa e da sua capacidade de compreensão das peculiaridades dessa relação. (BERGUE, 2019).

De modo geral, a função da Superintendência Escolar, enquanto líder, pode ser definida como a de estabelecer e desenvolver relações de cooperação e mobilização de recursos, entre os quais a capacidade das pessoas, orientados para a consecução de resultados que atendam expectativas em diferentes níveis, desde o individual ao institucional com reflexos para a sociedade. Em síntese, a liderança da/o Superintendente Escolar deve se refletir na sua função de tutor, de monitor.



5.2 COMUNICAÇÃO

Comunicação é um processo de troca de informação usado para influenciar o comportamento dos outros. Trata-se de um processo interativo, que se relaciona com todas as áreas do desenvolvimento humano. A comunicação ocorre quando alguém transmite ideias ou sentimentos para outras pessoas, sua eficiência pode ser avaliada pela semelhança entre o que foi emitido e o que foi entendido pelo receptor.

A comunicação é sabidamente central na boa relação com as escolas e, conseqüentemente, no bom desempenho da função da/o Superintendente Escolar. A comunicação é um processo de duas vias, e só se realiza com sucesso por meio da escuta ativa e do encorajamento do diálogo entre as partes. Alguns cuidados que a/o Superintendente Escolar deve ter em sua comunicação:

- Cuidado na preservação da imagem da Crede/Sefor/Seduc: quando a/o Superintendente Escolar se comunica com a/o diretora/or ou outro membro da comunidade escolar, está encaminhando uma mensagem explícita – o recado transmitido. Mas outra mensagem está implícita, isto é, embutida na linguagem e estilo utilizados. Essa mensagem implícita é a imagem da Secretaria da Educação. Se sua mensagem está cheia de imprecisões, incoerências ou podendo gerar uma interpretação equivocada, é o nome da organização que está em jogo.
- Formalidade: por mais descontraído que seja o relacionamento entre a/o Superintendente e sua/seu interlocutora/or, a comunicação deve buscar certa formalidade.
- Clareza e simplicidade: para garantir a clareza da sua mensagem, use uma linguagem de acordo com a compreensão da/o receptora/or. Não será da mesma forma sua abordagem com a/o diretora/or ou com a/o líder do grêmio estudantil, por exemplo.
- Coerência: qualquer que seja o tipo de assunto na comunicação, deve ser tratado em uma ordem coerente, estabelecendo as relações de causa e efeito entre os pontos abordados.
- Persuasão: toda comunicação implica certo grau de persuasão. Via de regra, a/o Superintendente está pretendendo convencer sua/seu interlocutora/or de algo. Tenha isso em mente e atente-se ao tom, ao estilo e à linguagem mais adequados.



5.3 ORGANIZAÇÃO

A/o Superintendente Escolar trabalha rotineiramente acompanhando a execução de processos pedagógicos. Parte importante dessa rotina envolve prazos a cumprir, bem como registros das atividades de forma sistemática e qualificada. Por isso, é importante desempenhar suas atribuições de maneira organizada, cuidando de seu local de trabalho e otimizando seus resultados.

A organização no ambiente de trabalho influi positivamente na produtividade, e traz alguns benefícios, tais como:

- **Aumento da produtividade:** ambientes de trabalho bem organizados permitem que as tarefas sejam cumpridas de forma mais eficiente.
- **Maior qualidade nas ações realizadas:** otimizando melhor o tempo, o profissional consegue desempenhar suas atividades com mais tranquilidade, tendo tempo hábil de analisar e qualificar melhor sua produção, localizando com facilidade documentos necessários à rotina de trabalho..
- **Redução do estresse:** com um trabalho sistemático e bem organizado, a comunicação acontece de maneira mais fluida e satisfatória, minimizando possíveis situações de estresse.

Em resumo, a organização no ambiente de trabalho é mais do que apenas uma questão de estética; é um fator crucial para o [...] bem-estar dos funcionários. (POLICARPO, 2023)



Fonte @flashvector via Canva, 2024.



6 A ATUAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR

Preservar a autonomia da escola e fortalecer a liderança da/o diretora/or são premissas básicas do trabalho da Superintendência. É importante que a/o Superintendente Escolar coloque perguntas chaves que promovam, junto à direção, reflexão crítica sobre a realidade escolar. Isso permite reconhecer, no processo de trabalho, as possíveis correções de rota. Na figura a seguir, apresentamos os principais campos de atuação da Superintendência Escolar:



Fonte: Coade, Seduc, 2024.

É fato que as escolas apresentam diversos desafios e que as/os gestoras/es acabam tendo seu tempo consumido em busca de soluções destes problemas, que muitas vezes levam ao esgotamento profissional e ao sentimento de impossibilidade.



É nessa conjuntura que a/o Superintendente atua, fortalecendo a liderança da/o gestora/or e estimulando sua autonomia, com um rotina de trabalho focada na melhoria dos resultados educacionais da escola. É preciso eleger prioridades e atuar nas questões básicas para garantir o acesso, a permanência e a aprendizagem das/os estudantes.

É necessário “Organizar a Escola”, estruturando uma rotina em busca do seu bom funcionamento. Isso significa, essencialmente, tomar providências para que as pessoas, que exercem funções relevantes para os resultados da instituição, sejam capazes de lidar com os desafios apresentados e consigam propor soluções eficazes para o desenvolvimento das ações estratégicas.

Além disso, “Organizar a Escola” significa eliminar os problemas que afetam os resultados, e para isso é preciso construir uma rotina com foco nas metas de aprendizagem. Para atingir metas rigorosas, são necessárias mudanças profundas em todos os processos nos âmbitos das escolas, Regionais e Secretaria. Durante a rotina dos Superintendentes, é preciso que esteja evidente:

- a perfeita definição de autoridade e da responsabilidade de cada pessoa em todas as funções;
- um plano de ação definido e de conhecimento de todas/os, contendo os processos de todas as instâncias, gerando corresponsabilização em busca dos resultados;
- o monitoramento constante e sua comparação com as metas projetadas;
- as verificações contínuas do plano de ação construído;
- os momentos de avaliação, ajustes e correção das ações, caso identifique o distanciamento da meta;
- a busca contínua pela melhoria dos processos.

Para isso, a/o Superintendente Escolar tem um papel fundamental nessa transição, pois durante a assessoria é sua atribuição levantar reflexões acerca dos dados e indicadores, isso possibilita o autoconhecimento e permite tomadas de decisões adequadas para o contexto vivenciado.



Assim, as mudanças dentro da nossa rede ocorrerão a partir da prática do conhecimento, uma vez que temos diversos processos e recursos que podem contribuir para esse objetivo. Acreditamos que essas mudanças dentro das escolas devem ser conduzidas por suas/seus líderes e, claro, com o apoio das/os Superintendentes.

6.1 ACOMPANHAMENTO ÀS ESCOLAS

A eficácia do trabalho da Superintendência está atrelada à qualidade do acompanhamento que as/os Superintendentes fazem a suas escolas. Cada Superintendente é responsável por um grupo de escolas que devem ser criteriosamente acompanhadas por meio de diferentes modalidades de encontros presenciais ou virtuais, sejam na escola ou na sede da Crede/Sefor.

É primordial que a/o Superintendente Escolar conheça os programas, projetos e ações que compõem o portfólio da Seduc, para realizar um bom acompanhamento às escolas. Nessa perspectiva, cabe à/ao Superintendente ser uma/um articuladora/or na implementação dos programas e projetos que a Seduc propõe.

Em seu acompanhamento, a/o Superintendente Escolar precisa conhecer a proposta pedagógica das instituições de ensino, dentro das peculiaridades de cada categoria (Escola Regular de Tempo Parcial, Escola de Ensino Médio em Tempo Integral, Escola Estadual de Educação Profissional, Escola Indígena, Escola do Campo, Escola Quilombola, Centro de Educação de Jovens e Adultos, Escola Família Agrícola e Centro Cearense de Idiomas).

Sempre com foco na aprendizagem das/os estudantes, é importante que a/o Superintendente verifique e dialogue com a escola para que haja projetos que promovam a integração curricular enaltecendo a interdisciplinaridade e/ou transdisciplinaridade com foco na sustentabilidade.

6.1.1 Visita da/o Superintendente à Escola

A/O Superintendente precisa visitar suas escolas com frequência, pelo menos uma vez por mês. Na visita, ele deve reunir-se com a/o diretora/or e informar-se a respeito do funcionamento da escola. É o momento de discutir e acordar compromissos com o que for necessário em relação aos indicadores escolares, processos, instrumentos de gestão e compromissos anteriormente assumidos.



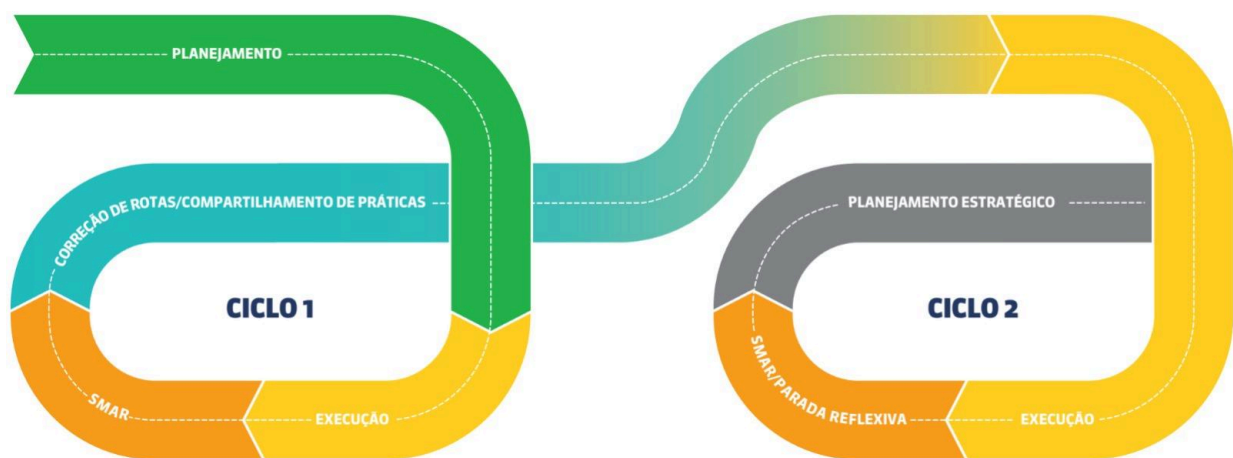
Este contato mais próximo permite a/o Superintendente conhecer a escola, o estilo de trabalho da/o diretora/or e da equipe gestora; descobrir as carências ou necessidades que a escola enfrenta; e, especialmente, criar um clima de cooperação para o trabalho. Essa proximidade cria melhores condições para apoiar e incentivar a escola no alcance de suas metas e na superação de desafios.

É importante que a/o Superintendente se prepare para essa visita à escola, que tenha em mãos os indicadores e as informações relevantes que orientarão suas perguntas nesses encontros. Outro elemento valioso é o registro, especialmente dos compromissos gerados e assumidos durante a visita.

Nas visitas técnicas, a/o Superintendente acompanha a implementação das etapas do Circuito de Gestão Cearense (CdG), escolha metodológica que concretiza a proposta de uma gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem. O método do CdG é composto pelas seguintes etapas:

- Pactuação de Metas;
- Planejamento;
- Execução;
- Sistemática de Monitoramento de Avaliação dos Resultados (SMAR);
- Compartilhamento de Práticas e Correção de Rotas;
- Parada Reflexiva.

A figura abaixo mostra como se processa o Circuito de Gestão Cearense na rede estadual:



Fonte: Instituto Unibanco, 2024.



6.1.2 Encontros Sistemáticos com Todas/os as/os Diretoras/es

Cabe à Crede/Sefor, especialmente através da Superintendência Escolar, promover encontros de trabalho com as/os diretoras/es das escolas da sua área de abrangência. Este é um espaço preferencial para alinhar o trabalho das escolas com a implementação das políticas educacionais que visam atingir os objetivos estratégicos da rede.

6.1.3 Reuniões com Grupos de Diretoras/es e Coordenadoras/es

A Superintendência conta com a possibilidade de reunir grupos menores de diretoras/es. Esse é um recurso utilizado com frequência para aprofundar a discussão sobre os resultados das avaliações externas e indicadores educacionais. A periodicidade desses encontros é determinada pela necessidade do grupo, que pode ser composto por escolas de um mesmo Superintendente, ou em função da região ou categoria/perfil da escola, dependendo da situação de cada Crede/Sefor.

6.1.4 Diálogo Individual com a/o Diretora/or

Em situações especiais, quando a escola enfrenta desafios maiores ou quando a/o Superintendente julgar necessário um acompanhamento mais próximo, cabe a realização de diálogos individuais com a/o diretora/or da escola, com participação da Orientadora/or Cedeia e da/o Coordenadora/or da Crede/Sefor para discutir juntos e acordar propostas de avanço dentro do contexto da escola.

6.2 ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES

Indicadores de frequência de estudantes, abandono, promoção, fluxo, desempenho acadêmico, entre outros, auxiliam a medir as condições básicas do sistema educacional. São, de fato, relevantes para se obter uma formação de boa qualidade.

Cabe à/ao Superintendente monitorar essas informações e, a partir delas, gerar reflexões para a construção de ações interventivas. Os dados que compõem os indicadores são coletados em um sistema informatizado da própria Seduc, chamado de Sistema Integrado de Gestão Educacional – SIGE Escola, cuja base de dados é posteriormente transformada em informações gráficas capazes de serem lidas e analisadas, tanto na Sala de Situação como na geração de relatórios interativos, oferecendo um retrato da situação escolar da/o estudante.



6.2.1 Frequência de Estudantes e Professoras/es

Os dados relativos à frequência de estudantes e professoras/es são importantes para o acompanhamento da rotina da escola. A partir deles torna-se possível, por exemplo, localizar estudantes muito faltosos a tempo de identificar o que está ocorrendo e tomar providências para alterar essa situação. É importante observar o relatório que aponta o conjunto de estudantes com infrequência superior a 20%, pois pode indicar possíveis casos de abandono.

É função da escola alimentar o Sistema Integrado de Gestão Escolar – SIGE Escola, bem como acompanhar a frequência de sua equipe e das/os estudantes. Cabe à Superintendência monitorar o andamento desses processos e questionar sobre situações que fujam do esperado.

6.2.2 Fluxo Escolar

As avaliações realizadas pelas/os professoras/es são um instrumento de reflexão para as ações escolares. As notas bimestrais revelam o desenvolvimento do ano acadêmico na escola e permitem pensar a respeito do aproveitamento das turmas, do nível de exigência das/os professoras/es, bem como dos processos de recomposição e recuperação. É preciso analisar as disciplinas críticas de cada escola e estimular ações interventivas para melhorar esse quadro.

Essas condições articulam-se ao final de cada ano com os índices de abandono e aprovação/reprovação. A atenção a essas informações também se justifica por serem elas orientadoras do planejamento da matrícula. Cabe à Superintendência não perder de vista esses fatores e nem a oportunidade de estimular as transformações necessárias para que esses indicadores melhorem e, junto com eles, a garantia de acesso e permanência das/os estudantes na escola.

6.2.3 Avaliações Externas

As informações que se obtêm por meio das avaliações externas, — como SAEB, SPAECE, ENEM, vestibular e até olimpíadas — são importantes para que se conheça a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Atuar para que as escolas estimulem a participação de todas/os as/os estudantes e auxiliar na interpretação dos resultados é tarefa da/o Superintendente, assim como incentivar o uso desses dados para que se estabeleçam metas reais de aprimoramento da educação.



6.2.4 Ambiente Educativo

É preciso conhecer se e como as/os diretoras/es estimulam suas equipes no sentido de criar um ambiente agradável de trabalho para as/os professoras/es e, especialmente, para as/os estudantes. Perceber se existe na comunidade escolar um predomínio de interações positivas entre as pessoas, capazes de gerar um clima harmonioso e livre de atitudes discriminatórias e/ou violentas. A preocupação com estratégias que promovam um ambiente tranquilo e intelectualmente desafiador deve sempre estar presente no trabalho da Superintendência Escolar.

6.2.5 Uso e Conservação dos Espaços da Escola

O espaço físico deve ser observado pela/o Superintendente como mais um indicador de eficiência e organização da escola. As condições de limpeza, organização e senso estético demonstram cuidado e respeito para com as/os estudantes, professoras/es e demais segmentos da comunidade escolar. Identificar e registrar os espaços que comprometem ou favorecem a aprendizagem e, sempre que possível, informar as instâncias competentes sobre as carências e necessidades das escolas que acompanham para que elas possam ser atendidas, são tarefas da/o Superintendente.

6.3 ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS ESCOLARES

Além do acompanhamento da implementação das ações da Seduc na escola, há um conjunto de processos escolares que devem fazer parte da rotina de acompanhamento no serviço da Superintendência Escolar. Alguns processos são específicos de alguns períodos do ano, já outros, como o acompanhamento de alguns indicadores estruturantes, ocorrem durante todo o ano letivo. Para uma melhor compreensão, dividimos em eixos de acompanhamento.

6.3.1 Matrícula

A matrícula das/os estudantes marca o início da organização do processo de ensino e aprendizagem a ser desenvolvido durante o ano letivo. Tem, portanto, uma grande importância para a comunidade escolar, constituindo-se de fatores essenciais para o desenvolvimento do projeto pedagógico da escola e para o sucesso das/os estudantes. Daí a necessidade de esse processo de matrícula ser bem planejado.



É muito importante acompanhar e apoiar as escolas no processo de matrícula das/os estudantes veteranas/os e novatas/os, sempre levando em consideração o que rege a Portaria de Matrícula do ano vigente, monitorando também casos de estudantes que abandonaram ou reprovaram no ano anterior. Urge uma atenção especial para as/os estudantes que estão saindo do 9º ano e ingressando no ensino médio para que asseguremos a meta de **nem 1 aluno fora da escola**.

É preciso atentar-se para que não haja redução de matrícula nas escolas. Além da atividade burocrática, é preciso que a/o Superintendente Escolar oriente às/aos gestoras/es que o ato da matrícula precisa ser um momento de acolhimento de cada estudante e de sua família.

6.3.2 Enturmação

Com a finalidade de acompanhar a qualidade da oferta de ensino nas escolas e obter uma gestão responsável dos investimentos públicos em educação, torna-se relevante o monitoramento da criação de novas turmas, atentando-se à projeção que cada Crede/Sefor planejou, à Portaria de Matrícula e à capacidade física da sala de aula.

É importante que a/o Superintendente Escolar monitore, semanalmente, por meio dos relatórios disponíveis no Sige Acadêmico, o movimento das/os estudantes, ou seja, quantas/os saíram ou ingressaram nas turmas das escolas que acompanha. Num aspecto pedagógico, é preciso observar quais os critérios estão sendo utilizados pela escola na formação dessas turmas.

6.3.3 Lotação

A lotação de professoras/es é um momento determinante para a organização e funcionamento das escolas. O objetivo da lotação é alocar bem os recursos humanos nas salas de aula e nos ambientes de aprendizagem, visando à melhoria da qualidade da organização do trabalho didático e pedagógico, e assegurando direitos, deveres e oportunidades aos profissionais da educação.

Para que tudo ocorra de forma harmônica, há a necessidade de integração da Escola com as Crede/Sefor e Seduc com a interlocução da Superintendência Escolar. Anualmente, a Secretaria da Educação divulga normas e procedimentos (Portaria de Lotação) para regulamentar o processo de lotação de professores, observando os princípios legais que norteiam os atos da Administração Pública.



Neste processo, é indispensável favorecer a implementação eficaz do Projeto Político-Pedagógico, como também atender ao interesse público de forma imparcial, ética, transparente, racional, coerente e ágil de modo a garantir o pleno atendimento ao calendário letivo.

6.3.4 Planejamento Pedagógico

O planejamento pedagógico, como o próprio nome já indica, é uma maneira de organizar as atividades e os conteúdos que serão trabalhados na escola durante o ano letivo, explicitando os objetivos que cada professora/or ou turma espera atingir ao final das aulas. A Superintendência Escolar deve orientar às/os Coordenadores Escolares que a leitura dos planos anuais seja feita de forma crítica, procurando identificar se os objetivos apresentados correspondem às necessidades das/os estudantes, das séries e se as atividades e o desenvolvimento dos conteúdos possibilitam atingir os objetivos propostos.

6.3.5 Prática Pedagógica

A Superintendência realiza um acompanhamento indireto da prática pedagógica das escolas por meio de informações que revelam a forma de organização do trabalho pedagógico. Questões sobre como a direção conhece os conteúdos dados, quais as práticas didáticas que ocorrem na escola, como são avaliados as/os estudantes, o que acontece nas reuniões, qual o trabalho desenvolvido pela/o Coordenadora/or Escolar e Professora/or Coordenadora/or de Área - PCA, entre outras, são de grande valia para compor esse quadro. Observar a coerência entre as atividades realizadas na escola e as que constam do planejamento também se faz necessário.

6.3.6 Avaliação da Aprendizagem

Inteirar-se sobre quais os instrumentos a escola usa para avaliar as/os estudantes, se ela define um padrão único ou se a/o professora/or o faz isoladamente, ajuda na compreensão que a/o Superintendente tem da escola. Nesse diálogo, a/o Superintendente pode apresentar práticas exitosas de outras escolas que acompanha, como também incentivar o uso do Sisedu, plataforma da Coordenadoria de Formação Docente e Educação a Distância (CODED/CED).

O Sisedu tem por objetivo identificar possíveis operações mentais utilizadas pelas/os estudantes no momento da avaliação externa, através da realização de uma



avaliação diagnóstica composta por itens elaborados por professores de Língua Portuguesa e Matemática. Importante, também, fazer o acompanhamento das ações interventivas a partir dos resultados obtidos nessas avaliações.

6.4 ACOMPANHAMENTO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

A gestão escolar conta com diferentes instrumentos que a auxiliam no planejamento e gerenciamento do cotidiano. São documentos que registram os objetivos coletivos da escola, as metas a serem alcançadas, os planos de ação sobre como atingir tais objetivos, as regras de funcionamento e as atividades intra e extra-escolares que complementam a aprendizagem das/os estudantes.

Conhecer os instrumentos de gestão das escolas que acompanha é absolutamente necessário ao trabalho da/o Superintendente. É preciso conhecer o processo de elaboração desses documentos, saber quais deles são gestados coletivamente, analisar a coerência entre eles e buscar informações sobre sua implementação.

6.4.1 Calendário Escolar

Antes da inserção no Sige Escola, a/o Superintendente Escolar deve validar o calendário letivo que foi construído pela comunidade escolar durante a jornada pedagógica. É preciso ficar atento e verificar se os calendários atendem às exigências de, no mínimo, 200 dias letivos e dos 10 dias úteis de recuperação final.

Além disso, é preciso verificar se há as informações de início e fim dos períodos letivos, feriados, eventos escolares (provas parciais e bimestrais; feiras culturais e científicas; reuniões de pais; planejamento dos professores etc.), férias escolares, recesso das/os professoras/es, sábados letivos e a previsão da jornada pedagógica e do início do ano letivo seguinte.

A/O Superintendente Escolar deve acompanhar e promover na escola o zelo pelo cumprimento dos 200 dias letivos, previstos por lei, com atividades pedagógicas diretamente ligadas à matriz curricular, ao planejamento das/os professoras/es e à aprendizagem das/os estudantes.



6.4.2 Projeto Político-Pedagógico (PPP)

O PPP é um documento que caracteriza a escola e norteia o rumo que ela deve seguir. Contém os objetivos e propósitos do estabelecimento de ensino, aspectos da avaliação e do currículo adotados por ele. É construído coletivamente com participação ativa das/os funcionárias/os da escola e da comunidade escolar e, assim, apresenta o modo como a escola se organiza para pôr em prática suas referências teóricas e valores.

Como instrumento de gestão que visa objetivos estratégicos futuros, seu conteúdo deve ser presente no cotidiano escolar, e as ações voltadas para atingir suas metas frequentemente discutidas e eventualmente redefinidas pela equipe escolar. Cabe à/ao Superintendente acompanhar, por intermédio da direção, o desenvolvimento dessas ações.

6.4.3 Regimento Escolar

O Regimento Escolar é um documento que se origina do PPP (Projeto Político-Pedagógico) e que contém todas as referências sobre o funcionamento da escola e as diretrizes orientadoras. Ele contém registros de procedimentos, funções, atribuições e composição dos diferentes segmentos e setores da escola e também apresenta a função de registrar o histórico de organização e normatização da instituição.

Conhecer como é elaborado o Regimento Escolar e estimular sua revisão todo ano, de modo a incorporar as necessidades da comunidade escolar e manter-se de acordo com os princípios e objetivos da escola, faz parte das atribuições da Superintendência Escolar. Certificar-se de que todas/os na escola conhecem o regimento e que ele está disponível para quem quiser acessá-lo também é tarefa da/o Superintendente.

6.4.4 Plano de Ação

O Plano de Ação é um dos documentos norteadores para o acompanhamento da Superintendência. É importante verificar se na elaboração do plano levou-se em consideração a realidade escolar, e se foram formuladas ações e tarefas condizentes com seus desafios e com o potencial da escola. A presença da/o Superintendente



Escolar é essencial no suporte às/aos gestoras/es e na elaboração de um diagnóstico de qualidade, uma vez que, a partir dele, a escola desenvolve seu planejamento.

Quando falamos em qualidade e consistência dos planos de ação, estamos nos referindo à sua potencial capacidade de enfrentar os desafios para a melhoria de resultados de aprendizagens das/os estudantes. Após essa análise, a/o Superintendente Escolar precisa dar o feedback às/aos gestoras/es, reconhecendo os acertos do processo e o esforço das/os profissionais que elaboraram o plano de ação, valorizando os pontos positivos presentes. É fundamental que se tenha o cuidado de estabelecer, nesse momento, a relação de parceria e o clima de confiança, sem tom autoritário ou impositivo.

Ao longo do ano, durante a execução das ações planejadas pela escola, é preciso ter muito cuidado e atenção, pois se o plano é bom, porém não é executado, obviamente a meta não será atingida, ficando o plano desacreditado e passando a ser um instrumento burocrático sem uma função efetiva nas atividades desenvolvidas pela escola.



7 A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR NA SEDUC

Para apoiar o trabalho da Superintendência Escolar, existe na estrutura da SEDUC a equipe da Superintendência Central, integrante da Célula de Desenvolvimento Escolar para Resultados de Aprendizagem - CEDRA; essa última pertencente à Coordenadoria de Acompanhamento e Desenvolvimento Escolar para Resultados de Aprendizagem - COADE.

Reuniões sistemáticas de trabalho com Orientadoras/es dos órgãos regionais e Superintendentes, somadas a visitas regulares às Credes/Sefor, possibilitam a essa equipe uma ampla visão de como transcorre o trabalho da Superintendência nas diversas regiões do estado, seus principais desafios e demandas.

A agilidade dessa equipe em diagnosticar situações de tensão, necessidades gerais do sistema, carências específicas de regiões, irregularidades e sucessos, contribui muito para os acertos e avanços que a Superintendência Escolar pode proporcionar ao sistema de ensino do Ceará.

A seguir, apresentamos as principais ações desenvolvidas pela Superintendência Central no âmbito da Seduc:

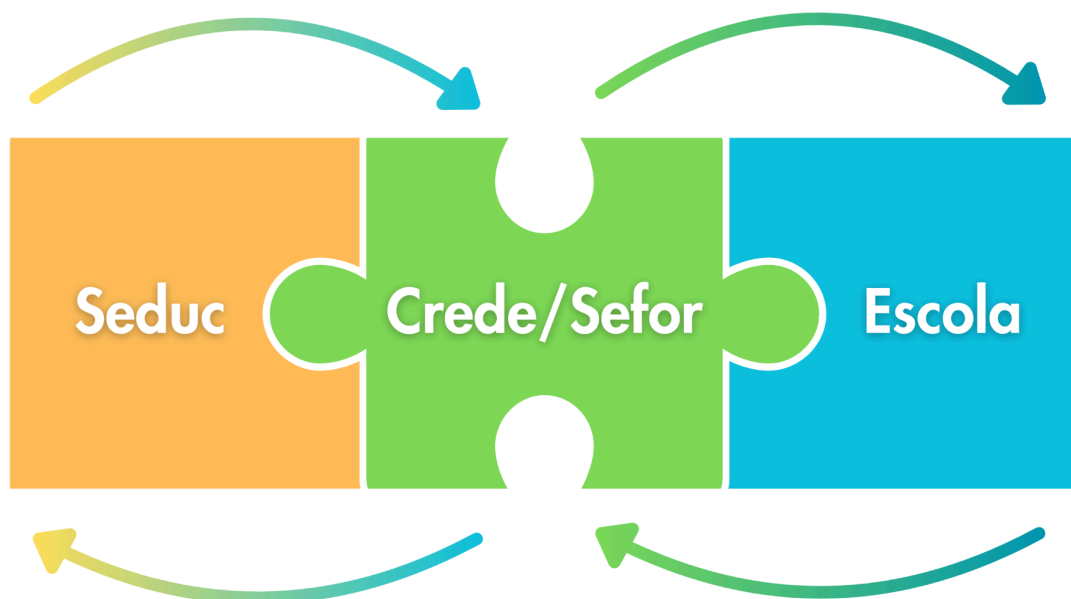
- Realização de visitas técnicas às Credes/Sefor promovendo um momento de formação e fortalecimento das ações de competência da Superintendência Regional;
- Acompanhamento da execução das etapas do Circuito de Gestão Cearense (reuniões técnicas, visitas técnicas e plano de ação);
- Elaboração de relatórios das visitas técnicas apresentando a sistematização da pauta discutida, o diagnóstico de situações de tensões, as necessidades gerais do sistema, bem como as especificidades de cada região e encaminhamentos gerados;
- Articulação e mobilização das equipes regionais na busca de soluções para os desafios encontrados, principalmente os que comprometem o desenvolvimento do trabalho, dando celeridade ao cumprimento das demandas, observando os prazos previstos;
- Monitoramento do SIGE Escola fomentando um movimento de reflexão e ação junto às regionais;
- Monitoramento dos dados disponíveis na Sala de Situação relacionados a fluxo e rendimento;



- Estudos dos indicadores escolares e estabelecimento de diálogo com as regionais acerca dos resultados obtidos e possíveis tomadas de decisões;
- Participação no planejamento e execução de encontros e formações para fortalecer o acompanhamento das ações junto às equipes regionais;
- Realização de atendimento às demandas entre Credes/Sefor e Seduc e mediação da interlocução dessas instâncias, quando necessária;
- Orientar às Credes/Sefor sobre portarias e resoluções publicadas.

7.1 ESQUEMA DE FLUXO DE COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

A Superintendência desempenha um importante papel no fluxo de comunicação e monitoramento da Seduc. A partir das funções de discutir resultados, orientar, estabelecer prioridades, acompanhar a implementação de ações pedagógicas e seu desenvolvimento, a Superintendência estabelece uma forte ligação entre as escolas e o sistema educacional do Estado.



Fonte: Coade, Seduc, 2024.

As setas coloridas do esquema indicam a comunicação direta e frequente entre Escola, Crede/Sefor e Seduc. Essa articulação permite sinalizar os valores que devem nortear as ações e decisões tomadas no âmbito escolar, bem como possibilita acompanhar de perto o funcionamento da rede, avanços, impasses e necessidades das diferentes escolas que a compõem.



8 ACOMPANHAMENTO DE PROGRAMAS E PROJETOS DA SEDUC

Ao longo dos anos, a Secretaria da Educação vem consolidando inúmeros programas, projetos e ações estratégicas que visam, sobretudo, a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, o fortalecimento do protagonismo estudantil e a construção de uma educação pública mais equitativa. A seguir, apresentamos alguns programas e projetos que necessitam de um olhar atento da/o Superintendente Escolar durante o ano letivo.



Fonte: Seduc, 2024.

Com tantos projetos consolidados na rede, é importante que a/o Superintendente Escolar esteja atenta/o ao calendário de ações divulgado pela Seduc, saiba quais os projetos prioritários e como eles ocorrem na rede estadual. Além disso, é crucial que a/o Superintendente Escolar estabeleça uma comunicação eficiente com as escolas que acompanha a fim de garantir a participação dos diversos segmentos escolares nas ações propostas pela Secretaria.



9 PARA SABER MAIS...


Nos últimos anos, professoras/es da rede estadual do Ceará se dedicaram às pesquisas acadêmicas com foco na importância da Superintendência Escolar para a melhoria da qualidade da educação pública. A seguir, apresentamos alguns estudos que podem contribuir para o aprofundamento desse tema.

ANO	TÍTULO DA OBRA	AUTOR	TRABALHO COMPLETO
2008	A SUPERINTENDÊNCIA NO GERENCIAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR COM FOCO NA AVALIAÇÃO ENSINO-APRENDIZAGEM	FRANCESCA DANIELLE GURGEL DOS SANTOS	

DISPONÍVEL EM: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/39840>

ANO	TÍTULO DA OBRA	AUTOR	TRABALHO COMPLETO
2013	O PAPEL DO SUPERINTENDENTE ESCOLAR COMO APOIO À GESTÃO DAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO NO MUNICÍPIO DE IGUATU-CEARÁ	ANTÔNIO ELIVAL PEREIRA	

DISPONÍVEL EM: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/951>

ANO	TÍTULO DA OBRA	AUTORA	TRABALHO COMPLETO
2017	A SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE ENSINO DO CEARÁ: PERSPECTIVAS E DESAFIOS	MARIA MARLENE VIEIRA FREITAS	

DISPONÍVEL EM: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5886>



ANO	TÍTULO DA OBRA	AUTOR	TRABALHO COMPLETO
2019	A UTILIZAÇÃO DO SIGE ESCOLA E DA SALA DE SITUAÇÃO NO PROCESSO DE APROPRIAÇÃO DE DADOS PELAS EQUIPES GESTORAS DAS ESCOLAS DA CREDE 14 NO CEARÁ	PAULO ANTÔNIO NOGUEIRA JÚNIOR	

DISPONÍVEL EM: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11204>

ANO	TÍTULO DA OBRA	AUTORA	TRABALHO COMPLETO
2021	OS LIMITES E AS POSSIBILIDADES DO USO DOS DADOS EDUCACIONAIS PELAS ESCOLAS DE FORTALEZA COM APOIO DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR	MARIA CELLY FURTADO CARNEIRO	

DISPONÍVEL EM: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/13711>

ANO	TÍTULO DA OBRA	AUTOR	TRABALHO COMPLETO
2021	LIMITES E POSSIBILIDADES NA ATUAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR NO CIRCUITO DE GESTÃO DO PROGRAMA JOVEM DE FUTURO: ESTUDO DE CASO DE UMA REGIONAL DO ESTADO DO CEARÁ	FABRÍCIO FERRAZ DE ARAÚJO	

DISPONÍVEL EM: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/13785>



ANO	TÍTULO DA OBRA	AUTOR	TRABALHO COMPLETO
2021	O APOIO DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR AOS GESTORES ESCOLARES DO CEARÁ DURANTE A IMPLANTAÇÃO DO ENSINO REMOTO: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS GESTORES DA REGIONAL CREDE 3, ACARAÚ	FRANCISCO JOSÉ DA COSTA NÁDIA CRISTINA RIBEIRO FREITAS MÁRCIA ROBERTA SILVA AZEVEDO	

DISPONÍVEL EM: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133861863>

ANO	TÍTULO DA OBRA	AUTOR	TRABALHO COMPLETO
2021	O PAPEL DA SUPERINTENDÊNCIA ESCOLAR NA GESTÃO EDUCACIONAL DE FORTALEZA/CE	ESMERALDINA SOUSA DE SOUSA ELOISA MAIA VIDAL	

DISPONÍVEL EM: <https://doi.org/10.5902/2318133861908>



10 REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

CEARÁ. **Lei N° 14.190, de 30 de julho de 2008**. Cria o Programa Aprender Pra Valer que desenvolverá ações estratégicas complementares para o fortalecimento da aprendizagem dos alunos do ensino médio e sua articulação com a educação profissional e tecnológica. Disponível em:

<https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/educacao/item/5255-lei-n-14-190-de-30-07-08-d-o-de-31-07-08>. Acesso em: 19 de abr. 2024.

CEARÁ. **Lei N° 17.572, de 22 de julho de 2021**. Dispõe sobre o programa "Ceará Educa Mais", consistente em ações destinadas à estruturação, ao desenvolvimento e à implementação de estratégias de gestão no âmbito da rede pública de ensino do Estado do Ceará, objetivando o aprimoramento e o fortalecimento do processo de aprendizagem. Disponível em:

<https://www2.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2021/17572.htm>. Acesso em: 19 de abr. 2024.

CEARÁ. Secretaria da Educação do Ceará (org.). **Cartilha da Superintendência Escolar**. 2009. Disponível em:

https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2018/09/livro_superintendencia.pdf. Acesso em: 19 abr. 2024.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9.ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

FREITAS, Maria Marlene Vieira. **A Superintendência Escolar na rede pública estadual de ensino do Ceará: perspectivas e desafios**. 2017. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5886>. Acesso em: 19 abr. 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **Circuito de Gestão: princípios e método**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2017.



POLICARPO, Marcelo. **A Importância da Organização no Ambiente de Trabalho.** 2023. Disponível em:

<https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-organiza%C3%A7%C3%A3o-a-ambiente-de-trabalho-marcelo-policarpo-xpyqf#:~:text=Marcelo%20Policarpo,-S%C3%B3cio%20Fundador%20da&text=Aumento%20da%20Produtividade%3A%20Um%20estudo,a%20um%20aumento%20na%20produtividade>. Acesso em: 19 abr. 2024.



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO