

# **Agenda dos Cem Primeiros Dias**

## **Orientações ao**

## **Dirigente Municipal de Educação**



**UNDIME**

União Nacional dos Dirigentes  
Municipais de Educação



# Agenda dos Cem Primeiros Dias

## Orientações ao Dirigente Municipal de Educação

Apresentação	3
A missão do Dirigente Municipal de Educação	5
A agenda dos cem primeiros dias	7
Considerações finais	24

## Undime

### União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

#### Diretoria executiva

**Presidenta** Cleuza Rodrigues Repulho –

DME de São Bernardo do Campo (SP)

**Secretária de articulação** Edna Gonçalves Amorim –

DME de Cláudio (MG)

**Suplente** Maria Fátima de Souza Silva –

DME de Mesquita (RJ)

**Secretário de coordenação técnica** João Libânio Cavalcante –

DME de Maués (AM)

**Suplente** Jazánias Lopes Mendes –

DME de Manoel Urbano (AC)

**Secretária de comunicação** Marcia Adriana de Carvalho –

DME de São Francisco de Paula (RS)

**Suplente** Reginaldo Terra –

DME de Ribeirão do Pinhal (PR)

**Secretária de finanças** Antonia Alves de Sousa Araújo –

DME de Coivaras (PI)

**Suplente** Francisco Elício Cavalcante Abreu –

DME de Itapiúna (CE)

**Secretário de assuntos jurídicos** Tércio da Silva Correa –

DME de Santana (AP)

**Suplente** José Arinaldo de Oliveira Neto –

DME de Frei Paulo (SE)

**Presidenta Região Centro-Oeste** Neyde Aparecida da Silva –

DME de Goiânia (GO)

**Presidente Região Nordeste** Luiz Valter de Lima –

DME de Camaçari (BA)

**Suplente** Maria do Socorro Ferreira Maia –

DME de Santa Cruz do Capibaribe (PE)

**Presidenta Região Norte** Odaléa Barbosa de Sousa Sarmento –

DME de Colinas do Tocantins (TO)

**Suplente** Maria Farias Limonge – DME de Pacajá (PA)

**Presidenta Região Sudeste** Célia Maria Vilela Tavares –

DME de Cariacica (ES)

**Presidente Região Sul** Rodolfo Pinto da Luz –

DME de Florianópolis (SC)

#### Secretaria executiva

Endereço SCS – Q.6 – Bloco A – Edifício Carioca – Salas 611/13

CEP 70306-000 Brasília – DF

Telefone / Fax (61) 3037-7888

Endereço eletrônico undimenacional@undime.org.br

Página na Internet www.undime.org.br

Perfil no Facebook facebook.com/undime

Perfil no Twitter twitter.com/undime

#### Equipe

**Secretária executiva** Vivian Ka. Fuhr Melcop

**Administração** Fátima Soares (coordenação), Gilmar Barros,

Ismênia Vianez, José Maria de Lima, Nilson de Melo e

Vilmar Klemann

**Comunicação Social** Cristiano Oliveira (coordenação),

Joana Saraiva, Manoel Filho, Renata Dias, Vanelle Oliveira

e Vinícius Evangelista

## Agenda dos Cem Primeiros Dias – Orientações ao Dirigente Municipal de Educação

© 2012 Undime – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação e Fundação Santillana

#### Conteúdo

Undime – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

#### Grupo de trabalho responsável pela elaboração do conteúdo em 2008

Daisy Vasconcelos

Paulo Roberto Roma Buzar

Raimundo Moacir Mendes Feitosa

Raimundo Nonato Palhano Silva

#### Grupo de trabalho responsável pela revisão e ampliação do conteúdo em 2012

Carlos Eduardo Sanches

Leocádia Maria da Hora Neta

Maria Cecília Amendola da Motta

Raimundo Moacir Mendes Feitosa

Renata Dias Meireles

Vilmar Klemann

Vivian Ka. Fuhr Melcop

Washington Luís de Sousa Bonfim

#### Coordenação e organização

Vivian Ka. Fuhr Melcop – DF 8126JP

Vilmar Klemann

#### Produção editorial desta edição

Fundação Santillana

#### Diretoria de Relações Institucionais

Luciano Monteiro

Lucia Jurema Figueirôa

#### Edição

Ana Luisa Astiz

#### Projeto gráfico

Paula Astiz

#### Editoração eletrônica e gráficos

Laura Lotufo | Paula Astiz Design

#### Revisão

Juliana Caldas

#### Tiragem

14.000 exemplares

Último acesso aos [links](#) desta publicação: dezembro de 2012.


ISBN 978-85-63489-14-2

### Prezado(a) Dirigente Municipal de Educação,

A Undime, em parceria com o Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância ) e o Ministério da Educação (MEC), lançou em 2009 um conjunto de materiais destinados aos Dirigentes Municipais de Educação (DME): a **Agenda dos Cem Primeiros Dias** e o caderno de **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação – Fundamentos, Políticas e Práticas**. Após o pleito eleitoral de 2008, estimou-se uma mudança de, no mínimo, 40% dos DME. Agora, em 2012, verifica-se que mais de 70% das prefeituras municipais, após o pleito de outubro, terão novos prefeitos. Isso indica também uma tendência de renovação político-administrativa em relação aos DME.

A responsabilidade de ser DME, na atual conjuntura, é redobrada porque existem novos desafios a serem vencidos no campo da Educação, tais como: ampliar o acesso das crianças menores de 3 anos e garantir a matrícula de todas as crianças de 4 a 5 anos na Educação Infantil; alfabetizar na idade certa, conforme parâmetros nacionais; realizar as conferências municipais de Educação (preparatórias à Conferência Nacional de Educação – Conae 2014); e construir o Plano Municipal de Educação; entre outros. Assim, é mais do que oportuno atualizar essas publicações distribuídas em 2009, tendo como foco o papel do Dirigente e sua importância no contexto nacional da Educação e na garantia do direito de aprender de todos e de cada um dos estudantes dos sistemas ou das redes públicas de ensino.

Nesta nova edição, além do Unicef e do Ministério da Educação, contamos com a parceria da Fundação Santillana. Nova-



mente temos o objetivo de entregar aos DME de todo o Brasil documentos relevantes quanto às orientações fundamentais e imprescindíveis que cada DME precisa ter em mãos a partir de janeiro de 2013 para realizar uma boa gestão no cargo que ocupará na área de Educação.

As publicações **Agenda dos Cem Primeiros Dias** e **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação** buscam contribuir com o trabalho do DME para reduzir as desigualdades e exclusões sociais por meio da Educação e, assim, diminuir a dívida social existente no País. Os documentos pressupõem que compete ao gestor público assegurar o acesso à Educação pública com qualidade social, direito respaldado na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases e no Estatuto da Criança e do Adolescente, assim como em documentos internacionais dos quais o Brasil é signatário.

Um dos pontos principais da **Agenda dos Cem Primeiros Dias** é a ênfase que dá à necessidade de o DME conhecer as políticas, diretrizes, programas e projetos implantados e em processo de implementação pela gestão anterior, incluindo convênios e contratos, bem como as prestações de contas. Tudo deve estar relacionado e devidamente arquivado na Secretaria Municipal de Educação. O DME que assumir em janeiro de 2013 poderá contar com o Memorial da Gestão da Educação municipal construído pela gestão 2009-2012 a partir da matriz produzida pelo Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime) da Secretaria de Educação Básica (SEB) do Ministério da Educação, em parceria com a Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), o Unicef e a Undime. Para tanto, a SEB e a Undime incentivaram os DME que deixaram seus cargos no final de 2012 a elaborar o histórico de sua gestão, na expectativa de promover uma transição republicana democrática.

A Undime deseja aos novos Dirigentes Municipais de Educação uma excelente gestão e que juntos possamos fazer a diferença em defesa de uma Educação pública de qualidade social para todos os brasileiros.

Boa leitura e bom trabalho!

**Diretoria executiva da Undime**

## A missão do Dirigente Municipal de Educação

O Dirigente Municipal de Educação (DME) tem por missão elaborar, implementar e gerir políticas públicas educativas que garantam o desenvolvimento físico, social, econômico, político e cultural de crianças, adolescentes, jovens e adultos como seres ao mesmo tempo únicos e plenos.

Além de competências técnicas, o DME deve ter clareza sobre suas responsabilidades administrativas, políticas e sociais em relação à causa que abraça, isto é, a causa de gestor público, devendo compreender acima de tudo que a Educação é um direito humano fundamental.

Deve colocar como prioridade do ato de governar a garantia do direito que tem a população matriculada, na rede ou no sistema de ensino que gerencia, a ter acesso, permanência e aprendizagem com qualidade. Ademais, o DME tem o desafio de incluir a população que se encontra fora da escola.

Conhecendo os acordos internacionais, as normas legais, as políticas, os programas educativos públicos nas esferas municipal, estadual e federal, o DME deve focar suas ações na busca permanente da redução das desigualdades sociais e no alcance da equidade. Dessa maneira estará, sem dúvida, contribuindo para que a dívida social historicamente gerada no País, por falta da presença do Estado, seja resolvida.

O DME será sempre desafiado a promover o desenvolvimento humano, bem como a superar desafios de um sistema ou de uma rede de ensino que precisa responder aos anseios dos municípios.

O DME será sempre desafiado a promover o desenvolvimento humano, bem como a superar desafios para responder aos anseios dos municípios.

<b>A agenda dos cem primeiros dias</b>	<b>7</b>
<b>1. Aspectos gerais</b>	<b>7</b>
1.1 A leitura da realidade do município em termos sociais, econômicos, políticos e culturais	7
1.2 O entendimento sobre as relações de poder	8
1.3 A compreensão das aspirações gerais da população	8
<b>2. Aspectos específicos</b>	<b>9</b>
2.1 A relação de providências para iniciar o novo período letivo	9
2.2 O quadro de recursos humanos com os quais trabalhará	10
2.3 O orçamento detalhado, o fluxo financeiro, as contas bancárias, os valores e as dívidas da Secretaria Municipal de Educação	11
2.4 A relação e as cópias de todos os programas e projetos executados e em execução sob a gerência da gestão anterior, incluindo convênios e contratos, bem como processos relacionados à prestação de contas	12
2.5 Os números da demanda escolar	15
2.6 O levantamento das necessidades básicas das escolas para que funcionem regularmente	16
2.7 O sistema de transporte escolar e a distribuição dos materiais para a rede ou o sistema municipal de ensino	16
2.8 Oferta da alimentação escolar para os estudantes da rede ou do sistema municipal de ensino	17
2.9 As organizações administrativa e pedagógica da rede escolar	18
2.10 A documentação referente a estrutura, organização e funcionamento da rede ou do sistema municipal de ensino	18
2.11 O inventário de bens móveis e imóveis	19
2.12 O quadro geral de dispêndios com pessoal e encargos, manutenção e investimentos	19
2.13 A verificação da existência e do funcionamento das estruturas complementares no âmbito da Educação municipal	21
2.14 A organização da etapa municipal da Conferência Nacional de Educação (Conae 2014)	22
2.15 O Plano Municipal de Educação (PME)	22
2.16 A conquista da autonomia gerencial	22



## A agenda dos cem primeiros dias

Devidamente nomeado e empossado, o Dirigente Municipal de Educação (DME) precisa, nos cem primeiros dias de trabalho, organizar uma agenda político-administrativa com dados e informações essenciais sobre o contexto e a instituição que ele começa a comandar. Independentemente do porte do município, esse conhecimento prévio é indispensável para o planejamento e a gestão da rede ou do sistema de ensino.

### 1. Aspectos gerais

#### 1.1 A leitura da realidade do município em termos sociais, econômicos, políticos e culturais

Conhecer a história do povo e do lugar em que o DME vai trabalhar é fundamental. Saber como aquela sociedade se formou e como se multiplicou ao longo dos anos, quais as estruturas políticas que estiveram à frente do governo e os traços fortes da cultura local são elementos analíticos fundamentais para que o Dirigente se oriente e organize a sua proposta educacional.

É igualmente importante apropriar-se das informações socioeconômicas e educacionais atuais do município. Isso pode ser feito acessando <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> ou <<http://painel.mec.gov.br>>.

O DME deve ter um bom preparo pessoal e sensibilidade para estruturar uma equipe técnica qualificada para desenvolver projetos coletivos. Estes aspectos são imprescindíveis para alcançar êxito em sua gestão.

#### **POR QUE DIRIGENTE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO?**

**A Undime utiliza o termo Dirigente em vez de Secretário Municipal de Educação (ou outras denominações) para demonstrar o entendimento que tem quanto à importância do cargo. O responsável pela Educação no município não deve ser apenas um executor das políticas de governo, mas deve também assumir o papel de liderança na mobilização da sociedade local para a construção de políticas de Estado no âmbito municipal.**

## **POR QUE SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO?**

**Nesta publicação será utilizado o termo Secretaria Municipal de Educação, que abrangerá as diferentes nomenclaturas utilizadas para o órgão responsável por conduzir a política educacional no município, tais como Departamento de Educação, Diretoria de Educação, Superintendência de Educação e Fundação Municipal de Educação, entre outras denominações.**

### **1.2 O entendimento sobre as relações de poder**

Conhecer os atores e as regras da política municipal é outra ação importante. É necessário saber como o poder local está estruturado e organizado, quem são os dirigidos, os parceiros da área privada, os movimentos sociais atuantes, as entidades da sociedade civil organizada e como esse poder se articula nos níveis local, estadual, nacional e até mesmo internacional.

O cargo que o DME ocupa é simultaneamente técnico e político. Não basta que ele seja um competente gestor e educador, e que esteja atualizado nas teorias da Educação. Esses componentes de seu perfil profissional são muito importantes, mas não são suficientes para o desempenho da função. O DME também deve se perceber e assumir a condição de agente político no processo de conquista e obtenção de êxito na implementação e execução de políticas educacionais adequadas ao município.

O DME enfrentará, no próprio grupo político, desafios da prática local. Outra situação a ser superada é, inclusive, a manutenção de alianças políticas sem se deixar submergir em meio a interesses individuais ou de grupos que neguem os direitos público e coletivo de aprender.

Essa sensibilidade política e essa capacidade de se posicionar com firmeza diante de pressões e tensionamentos políticos possibilitarão ao DME executar seu projeto de gestão. Essa postura evitará a perda de confiança e de credibilidade diante dos setores organizados da sociedade e da população em geral.

O maior desafio para um DME é ser capaz de encontrar um ponto de equilíbrio entre o apoio que precisa ter da comunidade escolar, da sociedade organizada e dos movimentos sociais, sem perder a confiança das forças que comandam a política local.

### **1.3 A compreensão das aspirações gerais da população**

A Educação, por se tratar de um direito público, deve ser administrada com o conhecimento das necessidades e aspirações das famílias e das comunidades, que reconhecem nela um meio de garantir sua cidadania. Para a maioria absoluta dos habitantes dos municípios, o acesso à Educação representa a principal oportunidade de ascensão social e de inclusão produtiva. O DME precisa ter esse fato muito presente, pois sem tal conhecimento será muito mais difícil obter a adesão e a parceria da população, condições imprescindíveis em sistemas de governança participativos e democráticos.

Não é difícil tomar contato direto com a potência do entendimento que a população tem a respeito da força da Educação para o futuro de seus filhos. Uma das maneiras é realizar encontros com as lideranças locais da sociedade civil. Outra postura que jamais deverá ser negligenciada é a de estar aberto a ouvir e a manter vínculos estreitos com os estudantes, suas mães, seus pais e seus familiares em geral.

Outra responsabilidade do DME é iniciar imediatamente visitas às escolas urbanas e do campo, e a outros órgãos da Educação municipal para adquirir rapidamente a dimensão da realidade escolar e das aspirações da comunidade.

## 2. Aspectos específicos

### 2.1 A relação de providências para iniciar o novo período letivo

O DME, logo após a sua posse, deverá conhecer ou providenciar, se ainda não existir, o calendário escolar de 2013 e estruturar uma equipe responsável por tomar todas as medidas que assegurem o início normal das aulas.

É preciso recuperar o planejamento do período letivo a ser iniciado, verificando:

- o número de professores e demais trabalhadores concursados em Educação e se há necessidade de contratação temporária imediata;
- as condições físicas das escolas para atender ao quantitativo de estudantes matriculados, verificando a acessibilidade da arquitetura escolar e considerando a necessidade de cada aluno;
- a disponibilidade de mobiliário escolar e de material de apoio didático;
- a situação do livro didático, da alimentação escolar e do transporte escolar;
- as condições das escolas urbanas e do campo no que diz respeito a limpeza, segurança, acessibilidade, condições higiênicas e elétricas dos prédios, ou seja, seus equipamentos e infraestrutura em geral.

Estas e outras questões, se não estiverem equacionadas, causarão transtornos que prejudicarão os estudantes, além de produzir desgaste da nova equipe perante a população.

O levantamento das providências eventualmente necessárias para assegurar o início normal do ano letivo exige disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos capazes de possibilitar a superação das carências e das deficiências identificadas. Portanto, de posse do diagnóstico minucioso da situação, o DME terá de se empenhar para superá-las no menor prazo possível. Neste caso, o DME deve ser rigoroso em relação ao que determina a Lei nº 9.394/96 (LDB) sobre a duração mínima do ano letivo (artigo 24, inciso I): “a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver”. Portanto, a extensão do levantamento que realizará deve considerar essa dimensão escolar de espaços e tempo.

## 2.2 O quadro de recursos humanos com os quais trabalhará

Uma das estratégias essenciais para a autonomia das redes ou dos sistemas de ensino diz respeito à quantidade e à qualidade dos recursos humanos que atuam na área educacional. Atenção especial deve ser dada à estruturação da equipe pedagógica e das equipes de assessorias técnica e administrativa. É impossível melhorar a qualidade da Educação sem professores e técnicos competentes.

O DME deve realizar os seguintes levantamentos iniciais nesse campo:

- quantitativo de professores na rede ou no sistema de ensino, verificando onde estão lotados; nível de escolaridade dos docentes, e dos profissionais técnicos e administrativos;
- habilitação dos professores e os componentes curriculares que cada um leciona;
- relação dos servidores licenciados (licença-maternidade, tratamento de saúde, licença prêmio);
- relação dos servidores colocados à disposição de outros órgãos ou que foram removidos de sua lotação;
- quantitativo de funcionários (agentes administrativos, assistentes, auxiliares de contabilidade, auxiliares de serviços gerais, digitadores, eletricitas, motoristas etc.); e
- proporção professor/estudante e técnico/estudante na rede como um todo.

É recomendável verificar o vínculo jurídico dos servidores junto à Prefeitura. Deve-se conhecer quantos são estáveis, efetivos, em estágio probatório ou em situação irregular. Esses dados são importantes para o DME planejar a realização de concurso público em caso de necessidade, observando-se o que determina o Capítulo VI da LDB, artigos 61 a 67.

Especificamente para os cargos de direção deve ser considerado o artigo 64, que assim se expressa: “a formação de profissionais de Educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a Educação Básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional”.

### 2.3 O orçamento detalhado, o fluxo financeiro, as contas bancárias, os valores e as dívidas da Secretaria Municipal de Educação

Aqui reside uma das maiores dificuldades para a gestão plena da Educação pública municipal. Acostumado a se ver unicamente voltado às questões de ordem pedagógica, o DME acaba, involuntariamente, contribuindo para que a gestão orçamentária dos recursos da Educação venha a ser exercida exclusivamente pelas áreas financeira e administrativa da Prefeitura, ou mesmo por escritórios de contabilidade contratados. Isso compromete o desenvolvimento educacional da rede ou do sistema de ensino e, em muitos casos, pode levar o DME a enfrentar grandes dificuldades no ato das prestações de contas com os órgãos financiadores, com os Tribunais de Contas e com o Ministério Público.

Portanto, ao DME cabe não apenas cuidar da oferta de Educação, mas atribuir igual peso ao conjunto de atividades ligadas à gestão administrativa do sistema ou da rede de ensino. O controle rigoroso sobre os recursos orçamentários e financeiros é indispensável, nos termos do artigo 69, parágrafo 5º da Lei nº 9.394/1996 (LDB).

É necessário que o DME conheça o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) do governo anterior que serão executadas no primeiro ano de gestão, para trabalhar com eficiência e eficácia. Essa apropriação, inclusive, colaborará para a construção dos próximos PPA, LDO e LOA, que nortearão os seguintes três anos da sua gestão, bem como o primeiro ano da gestão

subsequente. Isso porque o PPA é um plano realizado para quatro anos de governo, conforme determina a Lei nº 101/ 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal).

Se, eventualmente, por razões políticas ou técnicas, ainda não for possível esse estágio de autonomia na sua gestão, o DME não deve se omitir ao enfrentamento democrático da situação, devendo, com sua equipe, perseguir estratégias que culminem na conquista dessa autonomia. Isso é legítimo e correto, afinal, conforme determinam o caput do artigo 69 da LDB e o artigo 212 da Constituição Federal, os municípios “deverão aplicar na manutenção e desenvolvimento do ensino, no mínimo, 25% da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências”.

É necessário lembrar, de forma especial, que a folha de pagamento dos aposentados não pode ser paga com os recursos provenientes dos 25% vinculados constitucionalmente à manutenção e desenvolvimento de ensino (MDE).

#### 2.4 A relação e as cópias de todos os programas e projetos executados e em execução sob a gerência da gestão anterior, incluindo convênios e contratos, bem como processos relacionados à prestação de contas

Essa providência também é fundamental para superar os prejuízos causados pelas descontinuidades administrativas, comuns em muitas gestões públicas do País. Possibilita também tomar conhecimento das pendências existentes e avaliar os resultados atingidos em relação ao que foi executado e sobre o que se encontra em execução, podendo, nesse caso, corrigir rumos se necessário.

Deve ser verificado se a administração anterior elaborou o Memorial da Gestão da Educação municipal, na perspectiva de contribuir para a construção de uma transição republicana democrática. O Memorial do Município poderá estar arquivado no Portal da Undime para consulta em <[www.memorialdagestao.undime.org.br](http://www.memorialdagestao.undime.org.br)>. Verifique.

Se o DME puder contar com informações seguras sobre o estágio em que se encontra a política educacional local, escapará dos efeitos negativos da descontinuidade administrativa e poderá avançar no desenvolvimento de sua gestão.

Além disso, é importante que o DME conheça os programas, projetos e convênios da Prefeitura municipal que já estão em andamento, para poder dar seguimento ao que foi proposto,

apresentar documentos requisitados ou acompanhar as prestações de contas do município.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) possui uma Central de Atendimento Institucional<sup>1</sup> que informa sobre os programas e projetos desenvolvidos na instituição. Atualmente, a União coopera com os municípios por meio da seguinte sistemática: execução direta, transferências legais, constitucionais ou voluntárias. Abaixo, estão listados os principais programas do FNDE.

1. Os contatos podem ser feitos pelo telefone 0800-616161 ou na sede do FNDE (Setor Bancário Sul, Quadra 2, Bloco F, Edifício FNDE – Brasília (DF) – CEP 70.070-929).

### **Transferências Legais**

- Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE): tem os recursos assegurados no Orçamento Geral da União e que são transferidos ao Distrito Federal, estados e municípios. Tais recursos contribuem com a alimentação escolar de todos os estudantes da Educação Básica matriculados em escolas públicas, filantrópicas e comunitárias conveniadas.
- Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE): os recursos suplementam as verbas dos estados e municípios e são calculados de acordo com o número de estudantes extraído do Censo Escolar do ano anterior ao do repasse. Objetiva a melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas e o reforço da auto-gestão escolar nos planos financeiros, administrativo e didático.
- Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE): transfere recursos financeiros suplementares aos municípios, estados e ao Distrito Federal para ajudar na oferta de meios de transporte a serviço de estudantes da rede pública.

### **Transferências Constitucionais**

- Salário Educação: artigo 212, parágrafo 5º da Constituição Federal, Decreto nº 6.003 de 28/12/2006.
- Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério (Fundeb): Emenda Constitucional nº 53/2006 e Lei nº 11.494/2007.

### **Transferências Voluntárias**

- Plano de Ações Articuladas (PAR): auxílio técnico e financeiro, tais como equipamentos, mobiliários, construção de escolas do Ensino Fundamental e financiamento do transporte escolar, por meio do programa “Caminho da Escola”.
- Plano de Aceleração do Crescimento II (PAC II): instituído pela Resolução nº 6, de 24 de abril 2007, destina recursos para a construção de creches, quadras e coberturas de quadras escolares.

### **Execução direta**

- Programa Nacional do Livro Didático (PNLD).
- Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE).

Atenção especial deve ser dada ao Plano de Ações Articuladas (PAR), disponível no Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças (Simec). Os municípios que estão com o PAR revisado pelo Ministério da Educação (MEC) podem consultar o resultado da análise técnica, o texto do Termo de Cooperação e acompanhar a liberação dos recursos do FNDE pelo Simec (<<http://simec.mec.gov.br/>>).

Da mesma forma, o DME deve ter atenção quanto ao Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (Siope), ferramenta que o governo federal utiliza para monitorar a correta aplicação dos 25% dos recursos em Educação por parte dos municípios e estados. Segundo o FNDE, “o preenchimento completo e atualizado dos dados orçamentários relativos à Educação é indispensável para a realização de transferências voluntárias pelo FNDE”. Atenção: o prazo final para os municípios lançarem as informações no Siope é 30 de abril de cada ano. O sistema está disponível na página: <<http://www.fnde.gov.br/fnde-sistemas/sistema-siope-apresentacao>>.

Desde 2007, ano do lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o apoio do MEC aos municípios, estados e Distrito Federal, seja por meio de assistência financeira, transferências voluntárias do FNDE ou assistência técnica está condicionado à elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR). O PAR busca conjugar esforços dos entes federados para a melhoria da qualidade da Educação Básica. Deve ser elaborado ou reelaborado pelo Comitê Municipal do PAR, resultando em um planejamento plurianual com quatro eixos: 1) Gestão Educacional; 2) Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar; 3) Práticas Pedagógicas e Avaliação; e 4) Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos. O apoio da União se dará por meio de suporte técnico ou financeiro e os participantes serão atendidos segundo critérios de prioridade definidos pelo MEC.

Esse Comitê Municipal é composto por pessoas da sociedade civil organizada e do poder público local e exigido pelo Termo de Adesão do PDE. É responsável por acompanhar a execução das ações planejadas no PAR. O DME deve conhecer os integrantes do Comitê local e apoiá-los para o exercício da responsabilidade assumida. Para ter acesso ao Simec, o DME deverá proceder ao cadastramento de uma nova senha. Deve, também, conhecer as diretrizes do Termo de Adesão, bem como os dados e informações disponíveis no Simec e a



projeção das metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) do município para os próximos anos.

É importante verificar se o município já prestou contas dos programas de transferências legais (Pnae, PDDE e Pnate) junto ao FNDE. A eventual inadimplência do município pode ser verificada no Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SIGPC) em: <<http://www.fnde.gov.br/sigpc/login.seam>>, pois poderá implicar na suspensão dessas transferências.

O acompanhamento da prestação de contas dos convênios e contratos é essencial. Segundo o disposto no parágrafo único do Artigo 70 da Constituição Federal, a prestação de contas é dever de "...qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária". A prestação de contas efetiva-se mediante a apresentação de um conjunto de formulários e documentos instituídos por atos legais e normativos, de forma a comprovar a boa e regular aplicação dos recursos repassados.

## 2.5 Os números da demanda escolar

Quantos estudantes estão matriculados na rede ou no sistema de ensino e qual é a demanda não atendida, por etapas e modalidades de ensino? O DME deve conhecer os procedimentos metodológicos que compõem o Censo Escolar e identificar eventuais erros e omissões, o que pode providenciar acessando: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo>>.

Saber como vem sendo feito o Censo Escolar, acompanhar as estatísticas básicas sobre o número de matrículas e seguir o comportamento dessas estatísticas ao longo do tempo colaborarão para o DME superar os desafios existentes.

É importante lembrar que existem muitas estatísticas que ainda não foram elaboradas, embora os dados se encontrem em estado bruto na Secretaria Municipal de Educação. Tais estatísticas poderão contribuir para melhorar o planejamento e a gestão, como, por exemplo: condições de funcionamento das escolas; modelos estatísticos para calcular as necessidades docentes por unidades, etapas, modalidades de ensino, turmas e salas de aula; e a própria demanda escolar; entre outros. Se o DME não tiver acesso a boas e consistentes estatísticas terá dificuldades para formular e executar projetos educacionais de boa qualidade.

**Para intensificar o controle social, o governo federal dispõe de Portal na Internet <[www.portaltransparencia.gov.br](http://www.portaltransparencia.gov.br)> em que podem ser acessados os repasses a entidades governamentais e não governamentais desde 2004.**

## 2.6 O levantamento das necessidades básicas das escolas para que funcionem regularmente

É fundamental, tanto em termos de insumos para o trabalho pedagógico e administrativo, quanto em termos de segurança e acessibilidade, verificar as condições de bibliotecas, sanitários, material de consumo e material pedagógico, além das carências de equipamentos como computadores e bebedouros, por exemplo, entre outros.

O DME deve ter atenção especial a aspectos da administração educacional e escolar. Qualquer descuido pode levá-lo a situações de conflito com a comunidade, além de prejuízos financeiros acarretados pela má administração dos estoques e dos locais de armazenagem de materiais diversos, equipamentos e produtos de alimentação escolar, eventos que acabam prejudicando a dinâmica escolar e o processo de aprendizagem dos estudantes.

Uma medida de grande alcance é criar uma Comissão de Fiscalização e Recebimento dos materiais adquiridos pela Secretaria e pelas escolas, buscando monitorar essa atividade.

Infelizmente, ainda são frequentes as tentativas de fraude por parte de fornecedores, que tentam ofertar produtos com validade vencida, com defeitos ou de qualidade duvidosa. Cabe ressaltar a frequência com que pessoas tentam se fazer passar por representantes ou parceiras de instituições sérias ligadas à Educação, para facilitar fraudes. A Comissão de Fiscalização e Recebimento deve atuar mais fortemente ainda nas escolas, onde, em geral, as condições de acompanhamento e controle são mais precárias.

A administração dessa área é muito trabalhosa e complexa, e requer, portanto, medidas técnicas que sejam capazes de realizar uma boa gestão dos estoques dos bens existentes. Uma boa alternativa é a informatização do setor, acompanhada de um programa para trabalhar o fluxo de estoques das mercadorias adquiridas.

## 2.7 O sistema de transporte escolar e a distribuição dos materiais para a rede ou o sistema municipal de ensino

A gestão do transporte escolar continua sendo um dos mais contundentes desafios colocados ao DME.

Para enfrentar tal desafio é fundamental que o DME:

- verifique se o sistema é próprio, terceirizado ou misto. No caso de o serviço ser terceirizado, é importante saber se os contratos estão em vigência ou se há necessidade de processo licitatório;
- conhecer quais são as rotas, as escolas atendidas e a quantidade de estudantes transportados em cada uma delas;
- conferir a frota, isto é, o tamanho e a quantidade dos veículos, bem como o estado de manutenção em que se encontram; e
- procurar imediatamente a Secretaria Estadual de Educação ou sua representação regional para obter informações sobre o número de estudantes da rede estadual transportados e a existência de convênios para ressarcimento das despesas.

É importante observar que estudantes do Ensino Superior não podem ser transportados para as faculdades ou universidades utilizando recursos da Educação municipal.

Também é necessário conhecer se existem sistemas de distribuição de alimentação, de material escolar e de demais materiais e equipamentos suplementares oriundos da União, do estado ou adquiridos com recursos próprios do município.

Somente a partir do levantamento desse conjunto de dados e informações é que será possível definir a melhor logística de atendimento.

## 2.8 Oferta da alimentação escolar para os estudantes da rede ou do sistema municipal de ensino

Para garantir a oferta de alimentação escolar saudável, o município poderá contar com as transferências do Pnae e com recursos próprios. Esse gasto não pode ser computado como parte dos 25% estabelecidos pela Constituição. Caso o gasto tenha de ir além dos recursos repassados pelo Pnae, é necessário que haja suplementações orçamentária e financeira, com recursos do próprio município ou de terceiros, fora da cesta de recursos que constituem os 25%. Em caso de a alimentação ser terceirizada, é importante verificar se o contrato está vigente. Estando vencido, o DME deve tomar providências urgentes para regularizar a situação por meio de abertura de processo licitatório, ou adotar nova metodologia de fornecimento da alimentação escolar, na forma da Lei.

O DME deve conhecer a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, a qual determina que, no mínimo, 30% dos recursos repassados pelo FNDE ao município, no âmbito do Pnae, devem ser investidos na aquisição de produtos oriundos da agricultura familiar. Além da Lei, é necessário verificar a Resolução/CD/FNDE nº 38, de 16 de junho de 2009, e suas alterações. Mais informações podem ser obtidas em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao>>.

## 2.9 As organizações administrativa e pedagógica da rede escolar

Todo DME deve compreender que cada escola da rede ou sistema de ensino a ser administrado deve possuir um plano de ação que contenha o projeto político-pedagógico. Esses instrumentos devem expressar a organização administrativa e pedagógica da rede escolar. E, onde não existir tal plano de ação, cabe ao DME estimular e fomentar a sua elaboração.

É preciso verificar também a existência de unidades executoras escolares, registradas em cartório e na Receita Federal, que recebem e aplicam recursos do PDDE e também recursos transferidos pelo próprio município. Deve ser observada também a existência de regimentos escolares atualizados, planos de ação da escola e conselhos escolares, além de saber quem ocupa as funções de direção, vice-direção e coordenação pedagógica de cada unidade.

Atenção especial deve ser dada aos projetos político-pedagógicos (PPP) das escolas e ao modelo de gestão, examinando, sobretudo, o padrão de relacionamento e participação dos estudantes, das mães, dos pais e responsáveis e da comunidade.

A Secretaria de Educação não deve substituir a escola e o papel dela, essencial no desenvolvimento da Educação. Um bom DME é aquele que respeita essa realidade e coloca sua gestão a serviço do desenvolvimento das escolas que deverão, cada vez mais, estruturar-se e organizar-se em rede visando ao sucesso da trajetória escolar dos estudantes.

## 2.10 A documentação referente a estrutura, organização e funcionamento da rede ou do sistema municipal de ensino

É preciso conhecer toda a documentação, como organogramas, regimentos, manuais de organização, processos, estrutura de cargos e funções da administração, coletâneas de Leis e nor-

mas internas, Decretos e Resoluções pertinentes à Secretaria Municipal de Educação, entre tantos outros. Dessa forma, será recuperada e preservada a memória institucional.

### 2.11 O inventário de bens móveis e imóveis

Como o DME é o responsável pela Educação em todas suas dimensões, possui responsabilidades formais com a guarda e a preservação dos bens móveis e imóveis existentes, podendo ser responsabilizado pelo direito administrativo e público se negligenciar essa tarefa. Assim, deve inventariar os bens móveis e imóveis na Secretaria e em cada unidade escolar. Essa informação tem como objetivo o registro patrimonial, a prestação de contas, o levantamento das necessidades e a busca das condições adequadas de trabalho, particularmente em relação a bens móveis e imóveis adquiridos com recursos do Fundeb.

### 2.12 O quadro geral de dispêndios com pessoal e encargos, manutenção e investimentos

Para uma boa gestão de pessoal e também financeira, é necessário conhecer a composição da folha de pagamento, detalhada entre trabalho docente e trabalho técnico-administrativo. A radiografia da folha de pagamento, especificando despesas em cada modalidade de ensino, ao lado do acompanhamento dos descontos previdenciários, ajuda a identificar eventuais incorporações indevidas. Isso evita futuras avaliações negativas por parte dos Tribunais de Contas, Controladorias, Auditorias e outros processos semelhantes.

Detalhar todos os valores que compõem a remuneração dos cargos, somando salário básico mais funções comissionadas e gratificadas e outros tipos de incentivos também é importante. Deve ser observado se os valores estabelecidos pela Lei nº 11.738/08 (Lei do Piso Salarial Profissional Nacional para os Profissionais do Magistério Público da Educação Básica) estão sendo cumpridos. Aprovada em 2008, a Lei nº 11.738/08 não é um instrumento de garantias mínimas aos profissionais do magistério. O Supremo Tribunal Federal concluiu que essa legislação é “uma sistemática de fomento educacional e valorização da carreira do magistério”.

A lei do piso estabelece um valor mínimo como vencimento para os profissionais do magistério com formação em magistério no nível médio e que estão no início da carreira. Atrela esse valor a uma carga de 40 horas semanais, sendo que, para

#### **PARA CONTRATAR**

**É importante conhecer a Emenda Constitucional nº 19, que trata de contratação de funcionários públicos e de remunerações.**

## PROCESSO EM ANDAMENTO

É importante acompanhar pelo Portal da Undime <[www.undime.org.br](http://www.undime.org.br)> as notícias sobre o processo de julgamento de liminar da Ação Direta de Inconstitucionalidade 4.167 no Supremo Tribunal Federal (STF), ajuizada na Corte por cinco governadores contra a Lei nº 11.738/08 (Lei do Piso Salarial Profissional Nacional para os Profissionais do Magistério Público da Educação Básica).

os que são concursados ou contratados para outras jornadas, o valor deve ser calculado proporcionalmente. Importante ressaltar que os demais profissionais do magistério – aqueles com graduação ou pós-graduação – e os que têm maior tempo de serviço terão os salários e reajustes definidos pelo plano de carreira de cada município.

Outro aspecto que a Lei nº 11.738/08 inseriu na realidade da Educação brasileira foi a ampliação do tempo reservado a atividades extraclasse – no mínimo um terço da jornada de cada professor. Para calcular o tempo de hora-atividade, é preciso respeitar a carga horária estabelecida no concurso ou contratação. Para conceder a ampliação, os municípios deverão considerar o Parecer 18/12 da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação.

Outra questão que deve ser considerada é o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR). Esse Plano é referência para as seguintes verificações de valores: vencimento básico; gratificações (quais são e a fórmula para sua valoração); incentivos (quais são e a partir de que critérios); funções gratificadas e comissionadas; incentivos e direitos trabalhistas do servidor como salário-família; abonos; anuênios e quinquênios; aposentadorias; pensões; custo dos afastados; custo das gratificações e incentivos; auxílio-transporte; terço de férias; desconto de faltas e recolhimentos; bem como os encargos sociais da folha de pagamento.

A implantação de critérios para avaliação de desempenho previstos no PCCR não pode ser negligenciada, inclusive nos estágios probatórios. É preciso observar também o fluxo do processo administrativo relativo à solicitação de direitos, mudança de nível e pagamentos por serviços realizados, entre outros.

Outra questão que também deve merecer toda a atenção do DME é a relacionada às licenças para tratamento de saúde. Uma medida imediata diz respeito ao disciplinamento interno dessa matéria, seguindo o que está configurado na legislação específica.

Na mesma linha estão as remoções e pedidos de disposição para outros órgãos de professores e pessoal administrativo. Em muitos municípios ainda se praticam excessivamente os processos de remoção e disposição de servidores, o que pode ocasionar enormes prejuízos para a organização do trabalho da Secretaria e da rede escolar.

O DME também deverá criar uma Comissão de Assuntos Disciplinares para resolver litígios, sindicâncias e inquéritos. Essa Comissão deve ser responsável pelo gerenciamento e pelas orientações preventivas dos servidores sobre os direitos e deveres correlatos, constantes no regime jurídico trabalhista em vigor.

Conhecendo bem o comprometimento dos recursos financeiros com as despesas de pessoal e encargos, o DME terá melhores condições para planejar de modo seguro o gasto com manutenção e investimentos, fundamentais para garantir uma Educação com qualidade social.

### 2.13 A verificação da existência e do funcionamento das estruturas complementares no âmbito da Educação municipal

Um dos problemas enfrentados por redes ou sistemas de ensino vincula-se à sua baixa institucionalidade. Entende-se por institucionalidade a existência de órgãos, práticas e demais componentes que integram a estrutura organizacional. Para atingir a autonomia deve haver um esforço claro de fortalecimento institucional da Secretaria Municipal de Educação visando, sobretudo, assegurar sua capacidade de gestão da rede ou do sistema de ensino.

Alguns exemplos de espaços institucionais e práticas são: Sistemas Municipais de Ensino; Conselhos Municipais de Educação; Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente; Conselhos Escolares; Grêmios Estudantis; Planos de Cargos, Carreira e Remuneração; Plano Municipal de Educação; Fóruns de Educação e da Diversidade Étnico-Racial; entre outros.

Deve-se evitar que estruturas de existência compulsória, como o Conselho da Alimentação Escolar (CAE) e o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb (CACS - Fundeb), sigam prioritariamente orientações decisórias dos titulares das prefeituras, para não enfraquecer o controle social e reduzir a autonomia e credibilidade desses Conselhos.

Por serem legalmente obrigatórias, a inexistência de muitas dessas institucionalidades implicará em sérios prejuízos ao município, como a suspensão de transferências voluntárias de recursos da União e sanções propostas pelo Ministério Público.

#### **O DME E O CONTROLE SOCIAL**

**O Conselho Municipal de Educação é um grande aliado do DME e deve atuar em articulação com a Secretaria Municipal de Educação.**

## CONFERÊNCIAS INTERMUNICIPAIS

É importante destacar que as etapas municipais poderão ser realizadas em microrregionais, ou seja, reunindo vários municípios. Converse e se informe com a seccional da Undime em seu estado para obter informações detalhadas e atualizadas.

### CONAE 2014

O Documento Referência da Conae 2014 que deverá nortear as discussões promovidas nas conferências livres, municipais e/ou intermunicipais, e estaduais está disponível em: <<http://fne.mec.gov.br/>>.

## 2.14 A organização da etapa municipal da Conferência Nacional de Educação (Conae 2014)

A próxima Conferência Nacional de Educação (Conae 2014) tem como tema “O PNE na Articulação do Sistema Nacional de Educação: Participação Popular, Cooperação Federativa e Regime de Colaboração” e será realizada de 17 a 21 de fevereiro de 2014. Para que a Conae aconteça, deverão ser realizadas as etapas municipais até 30 de maio de 2013 e as etapas estaduais no segundo semestre. É importante a participação de todos, principalmente dos atores fundamentais do processo educacional: estudantes, professores, gestores, pais, entidades sindicais, movimentos sociais e Conselhos de Educação, entre muitos outros segmentos. Serão debatidas e apresentadas propostas para melhorar a Educação Básica, a Educação Superior, a Educação Profissional e Tecnológica e as demais etapas e modalidades de ensino.

Em cada estado, o Fórum Estadual de Educação, com representação de diversas entidades educacionais, entre as quais a Undime, será responsável pela organização das etapas estaduais e municipais da Conae. A temática, os eixos e os colóquios da Conferência Nacional de Educação deverão ser tratados nas etapas municipais, mas isso não impede que outros temas locais também sejam abordados de forma mais específica. Das etapas municipais, a partir de critérios estipulados pelo Fórum Estadual de Educação, serão eleitos delegados para as etapas estaduais, e destas, para a etapa nacional.

## 2.15 O Plano Municipal de Educação (PME)

Verificar a situação atual do PME. Para ter valor legal é necessário que o PME seja aprovado pela Câmara Municipal e que a Lei seja sancionada pelo(a) Prefeito(a). Se ainda não foi aprovado, observar em que estágio de sua construção se encontra, para, a partir daí, continuar ou iniciar o processo de elaboração.

## 2.16 A conquista da autonomia gerencial

Esta é a questão mais complexa a ser enfrentada pelo DME, uma vez que os sistemas de poder locais ainda não reconhecem a autonomia dos Dirigentes, apesar de a legislação garantir tal autonomia.

A autonomia, na prática, será uma conquista que se iniciará nas primeiras horas do exercício do cargo. Tão logo seja alcançada, ainda que sem plenitude, deve ser formalizada progressivamente.



sivamente, por meio, por exemplo, de um Decreto do prefeito em que fiquem configurados esses graus e as competências que serão delegadas para o exercício dessas atribuições. Os diplomas legais que dão apoio à medida são: Constituição de 1988, Lei nº 9394/96 (LDB), leis orgânicas municipais e demais legislações específicas.

Essa conquista será construída em um contexto de relações democráticas e não se trata de uma concessão. Para a permanência e sustentabilidade da autonomia, é fundamental que ela seja uma conquista da comunidade educativa por força de sua capacidade técnica e política, e centrada na participação e envolvimento ativos da comunidade local. Sem autoridade técnica e política é impossível conquistar a autonomia das redes ou dos sistemas de ensino.

Além disso, é fundamental que o DME mantenha permanente articulação com o sindicato que representa os profissionais do magistério e demais trabalhadores da Educação, com outras áreas da administração municipal, com movimentos sociais, com grêmios estudantis, com fóruns temáticos, com conselhos e associações municipais e, principalmente, com a Undime e sua seccional.

## Considerações finais

Efetivados os compromissos dos cem primeiros dias e de posse de um amplo diagnóstico da situação da Educação municipal, o DME poderá encontrar soluções para problemas antigos e alternativas que previnam dificuldades futuras. É chegada a hora de iniciar a construção do planejamento estratégico da Educação, a ser realizado de forma participativa e democrática. Assim, a rede ou o sistema de ensino estarão dotados de recursos para garantir acesso, permanência e aprendizagem com qualidade social para crianças, jovens e adultos.

As informações apresentadas na **Agenda dos Cem Primeiros Dias** podem ser aprofundadas no caderno de **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação – Fundamentos, Políticas e Práticas**, também produzido pela Undime. A bibliografia desta publicação pode ser consultada em: <[www.undime.org.br/documentos](http://www.undime.org.br/documentos)>.



REALIZAÇÃO



Em defesa da educação pública com qualidade social

**Secretaria Executiva**

Endereço SCS - Q.6 – Bloco A – Edifício Carioca – Salas 611/13

CEP 70.306-000 Brasília – DF

Telefone / Fax (61) 3037 7888

Endereço eletrônico [undimenacional@undime.org.br](mailto:undimenacional@undime.org.br)

Página na Internet [www.undime.org.br](http://www.undime.org.br)

Perfil no Facebook [facebook.com/undime](https://www.facebook.com/undime)

Perfil no Twitter [twitter.com/undime](https://twitter.com/undime)



APOIO

Fundação **Santillana**



Ministério da  
**Educação**



PARCERIA INSTITUCIONAL

