

# Agenda dos Cem Primeiros Dias

## Orientações ao Dirigente Municipal de Educação



**Undime**  
**União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação**

**Diretoria executiva**

**Presidência** Alessio Costa Lima,  
DME de Tabuleiro do Norte (CE)

**Vice-Presidência** Manuelina Martins da Silva Arantes Cabral,  
DME de Costa Rica (MS)

**Secretaria de Articulação** Adenilde Stein Silva,  
DME de Marechal Floriano (ES)

**Secretaria de Coordenação Técnica** Jocirley de Oliveira,  
DME de Araguaína (TO)

**Secretaria de Comunicação** Rodolfo Joaquim Pinto da Luz,  
DME de Florianópolis (SC)

**Secretaria de Finanças** Maria Edineide de Almeida Batista,  
DME de Lagoa de Pedras (RN)

**Secretaria de Assuntos Jurídicos** – Cargo vago

**Presidência Região Centro-Oeste** Virgínia Maria Pereira de  
Melo, DME de Anápolis (GO)

**Presidência Região Nordeste** Gelcivânia Mota Silva,  
DME de Serrinha (BA)

**Presidência Região Norte** Edelson Penaforth Pinto,  
DME de Tonantins (AM)

**Presidência Região Sudeste** Priscilla Maria Bonini Ribeiro,  
DME de Guarujá (SP)

**Presidência Região Sul** André Lemes da Silva,  
DME de Rio Grande (RS)

**Suplentes**

**Suplente Secretaria de Articulação** Carla Nasser Monnerat,  
DME de Três Rios (RJ)

**Suplente Secretaria de Coordenação Técnica** Eudiran da Silva  
Carneiro, DME de Senador Guiomard (AC)

**Suplente Secretaria de Comunicação** Iolanda Barbosa da Silva,  
DME de Campina Grande (PB)

**Suplente Secretaria de Finanças** Cleidimar Tavares Mendes  
Brito, DME de Água Branca (PI)

**Suplente Secretaria de Assuntos Jurídicos** – Cargo vago

**Suplente Presidência Região Centro-Oeste** – Cargo vago

**Suplente Presidência Região Nordeste** Rodrigo Guará Nunes,  
DME de Grajaú (MA)

**Suplente Presidência Região Norte** Francisca Antonia da Costa  
Oliveira, DME de Calçoene (AP)

**Suplente Presidência Região Sudeste** Maria Virgínia Moraes  
Garcia, DME de Itaúna (MG)

**Suplente Presidência Região Sul** Celso Augusto Souza de  
Oliveira, DME de Telêmaco Borba (PR)

**Conselho Fiscal**

Emanuel Tenório de Bulhões, DME de Cacimbinhas (AL)  
Fátima Aparecida Notaro, DME de Colorado do Oeste (RO)  
Ederlanya Correa dos Prazeres, DME de Rorainópolis (RR)

**Suplente Conselho Fiscal**

José Arinaldo de Oliveira Neto, DME de Frei Paulo (SE)

**Equipe**

**Secretária executiva** Vivian Katherine Fuhr Melcop

**Administrativo** Fátima Soares, Gilmar Barros, Ismênia Vianez,  
José Maria Lima, José Nilson Melo e Vilmar Klemann

**Comunicação** Joana Saraiva, Manoel Filho, Renata Dias, Vanelle  
Oliveira e Vinícius Evangelista

**Estagiários** Anna Luiza Xavier, Hendol Hilarino e Leandro Lobo

**Secretaria Executiva**

Endereço: SCS – Q.6 – Bloco A – Edifício Carioca – Salas 611/13  
CEP 70.306-000 – Brasília (DF)

Telefone / Fax: (61) 3037-7888

undimenacional@undime.org.br

www.undime.org.br

facebook.com/undime – twitter.com/undime

youtube.com/undime.nac – instagram.com/undimenacional

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

© 2016 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

**Responsável pela revisão e ampliação do conteúdo em 2016**

Carlos Eduardo Sanches

**Coordenação geral**

Alessio Costa Lima  
Vivian Katherine Fuhr Melcop – DF 8126JP

**Produção editorial desta edição**

Fundação Santillana

**Diretoria**

André Luiz de Figueiredo Lázaro  
Luciano Monteiro  
Karyne Arruda de Alencar Castro

**Coordenação e edição**

Ana Luisa Astiz | AA Studio

**Revisão**

Juliana Caldas e Marcia Menin | AA Studio

**Projeto gráfico**

Paula Astiz

**Editoração eletrônica e gráficos**

Paula Astiz Design

**Tiragem**

14.000 exemplares

Último acesso aos links desta publicação: novembro de 2016.

**ISBN**

978-85-63489-35-0

**Dezembro de 2016. Distribuição gratuita.**

*Alertamos que na presente publicação optou-se por utilizar apenas artigos referentes ao gênero masculino com o intuito de não sobrecarregar graficamente o texto. Isso, no entanto, não representa que as organizações e pessoas envolvidas no projeto tenham comportamento discriminatório e sexista. As nuances de um determinado idioma, com todas as suas peculiaridades e regras linguísticas, jamais deverão ser utilizadas para reforçar atitudes preconceituosas.*

## Apresentação

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

A Undime lançou em 2009 um conjunto de materiais para os 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. Em 2012, mais de 70% das Prefeituras trocaram os prefeitos. Agora, em 2016, a mudança ficará próxima de 80% dos prefeitos, o que aumenta a possibilidade de renovação político-administrativa em relação aos gestores da educação municipal.

Os DME empossados encontrarão uma nova conjuntura nacional e precisarão garantir o cumprimento do Plano Municipal de Educação. Entre os desafios estão ampliar a oferta de educação infantil com o aumento de vagas para crianças menores de 3 anos e universalizar a matrícula de 4 a 5 anos; alfabetizar as crianças até o final do 3º ano do ensino fundamental; expandir as matrículas em tempo integral; assegurar a efetiva melhoria da qualidade da educação, entre outros. Dessa forma, é mais do que oportuno atualizar esta Agenda e o Caderno de Orientações para apoiar o Dirigente Municipal de Educação e sua equipe na organização das redes de ensino a fim de garantir o direito de aprender a todos e a cada um dos estudantes.

Nesta edição, contamos com a parceria do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e da Fundação Santillana. Novamente, temos o objetivo de fazer chegar aos DME de todo o Brasil os documentos que continuam exercendo papel relevante para orientar a gestão em cada rede de ensino.

As publicações buscam contribuir com o trabalho do DME para reduzir as desigualdades e exclusões sociais por meio da educação e diminuir a dívida social existente. A Undime entende 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, 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 dada à necessidade de o DME conhecer a legislação, as políticas, as diretrizes, os programas e os projetos implantados e em implementação pela gestão anterior. Nela, trata-se também da verificação dos convênios e contratos vigentes, além da busca de informações sobre as prestações de contas. Para facilitar esse trabalho, a Undime orientou os DME de todo o país na construção do Memorial de Gestão, disponível na Plataforma Conviva Educação.

A Undime deseja 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!

**Alessio Costa Lima**

Dirigente Municipal de Educação de Tabuleiro do Norte (CE)

**Presidente 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, adultos e idosos como seres ao mesmo tempo únicos e plenos.

Além de competências técnicas, o DME precisa ter clareza sobre suas responsabilidades administrativas, políticas e sociais com a causa que abraça, isto é, a causa de gestor público que considera a educação pública um direito humano fundamental.

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

Conhecendo os acordos internacionais, as normas legais, as políticas, os programas educacionais 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 contribuindo, sem dúvida, para que a dívida social histórica 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 os desafios da rede de ensino que dirige.

## A agenda dos cem primeiros dias

### 1. Aspectos gerais

- |     |                                                                                          |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 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 | O conhecimento do Plano Municipal de Educação                                            | 9 |
| 1.4 | Conhecer e apropriar-se da Plataforma Conviva Educação                                   | 9 |

### 2. Aspectos específicos

- |      |                                                                                                             |    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1  | A relação de providências para iniciar o período letivo                                                     | 10 |
| 2.2  | O cotidiano da gestão                                                                                       | 11 |
| 2.3  | A valorização dos profissionais da educação e o quadro de recursos humanos com os quais o DME vai trabalhar | 12 |
| 2.4  | As peças de planejamento, o orçamento da educação municipal e o fluxo financeiro                            | 13 |
| 2.5  | O conhecimento da gestão e da documentação da educação municipal                                            | 14 |
| 2.6  | Os números da demanda escolar                                                                               | 17 |
| 2.7  | O levantamento das necessidades básicas das unidades escolares para que funcionem regularmente              | 17 |
| 2.8  | O sistema de transporte escolar                                                                             | 18 |
| 2.9  | Oferta da alimentação escolar                                                                               | 18 |
| 2.10 | As organizações administrativa e pedagógica da rede                                                         | 19 |
| 2.11 | O inventário de bens móveis e imóveis                                                                       | 20 |
| 2.12 | A gestão democrática da rede municipal de ensino                                                            | 20 |
| 2.13 | A organização da etapa municipal da Conferência Nacional de Educação (Conae 2018)                           | 21 |
| 2.14 | A conquista da autonomia gerencial                                                                          | 22 |

Considerações finais	23
----------------------	----

Bibliografia consultada	25
-------------------------	----

Lista de páginas na internet consultadas	28
------------------------------------------	----

## A agenda dos cem primeiros dias

Devidamente nomeado e empossado, o Dirigente Municipal de Educação (DME), nos cem primeiros dias de trabalho, precisa organizar uma agenda político-administrativa com dados e informações essenciais sobre o contexto da instituição que 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 desenvolveu ao longo dos anos, quais as estruturas políticas que estiveram à frente do governo e quais os traços fortes da cultura local são elementos analíticos fundamentais para que o dirigente oriente e organize a sua gestão.

É importante apropriar-se das informações socioeconômicas e educacionais atuais do município. Isso pode ser feito acessando a Plataforma Conviva Educação ([www.convivaeducacao.org.br](http://www.convivaeducacao.org.br)). O DME deve ter um bom preparo pessoal e sensibilidade para estruturar uma equipe técnica qualificada para desenvolver projetos coletivos. Esses aspectos são imprescindíveis para alcançar êxito em sua gestão.

A Undime utiliza o termo “Dirigente” em vez de “Secretário Municipal de Educação” 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 assumir o papel de liderança na mobilização da sociedade local para a construção de políticas de Estado no âmbito municipal.

Atualize seu cadastro e o de sua Secretaria no banco de dados da Undime para receber nossos comunicados e mensagens. Curta nossas páginas nas mídias sociais – Facebook, Twitter e Instagram – para se manter sempre informado.

Para cumprir o dispositivo da EC 59/2009, que tornou obrigatória a matrícula de todas as crianças de 4 a 5 anos a partir de 2016 na educação infantil, uma das primeiras tarefas do DME é levantar a demanda das crianças dessa faixa etária que estão fora da escola e garantir que a rede municipal tenha condições de atender a esse direito.

## 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 demais profissionais com quem irá trabalhar, os parceiros da área privada, os movimentos sociais atuantes e 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 ao mesmo tempo técnico e político. Não basta que ele seja um gestor e educador competente 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 relacionados à 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. Tal 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 O conhecimento do Plano Municipal de Educação

É preciso apropriar-se com profundidade da lei municipal que instituiu o Plano Municipal de Educação (PME) e o seu anexo em que estão especificadas as metas e estratégias. Essa ação deve também envolver todos os profissionais que integram a equipe da Secretaria de Educação. O DME precisa dialogar, a princípio, com o Fórum Municipal de Educação (ou Comissão), para conhecer a rotina das ações de avaliação e monitoramento do PME. Uma das principais tarefas será conhecer as metas a cumprir no primeiro semestre de 2017.

O PME traduz as necessidades e aspirações das comunidades e poderá ser a principal oportunidade de ascensão social e inclusão para uma significativa parcela da população local. Para tanto, será preciso respeitar o disposto no PME e buscar articulação com os municípios vizinhos e os governos estadual e federal. Será tarefa importante, ainda, dar sequência ao trabalho de monitoramento e avaliação do PME.

### 1.4 Conhecer e apropriar-se da Plataforma Conviva Educação

O Conviva Educação é um ambiente virtual gratuito voltado para dirigentes municipais de educação e equipes técnicas das secretarias com a finalidade de apoiar o processo de gestão e planejamento da educação e, com isso, contribuir para a aprendizagem dos estudantes.

A plataforma, uma iniciativa da Undime em parceria com 11 institutos e fundações, foi lançada em 2013 e tem como principais objetivos:

- fornecer conteúdos informativos e formativos, como marcos legais, notícias, indicadores, vídeos e textos, que contribuam para o aprendizado do dirigente e da equipe da Secretaria e para um processo mais qualificado de tomada de decisão;
- oferecer ferramentas de trabalho para que os usuários da Secretaria insiram dados de suas redes, tenham acesso a relatórios e consigam acompanhar atividades e tarefas, tornando os processos mais eficientes e práticos;
- estimular a troca de experiências entre municípios de todo o Brasil, mantendo um canal de comunicação com especialistas em gestão da educação pública.

Para apoiar ainda mais os dirigentes e suas equipes, os conteúdos, as ferramentas e as experiências estão organizados de acordo com as principais áreas de gestão de uma Secretaria Municipal de Educação: administrativa, alimentação escolar, democrática, estrutura e documentação, orçamentária e financeira, pedagógica, recursos humanos e transporte escolar. Também estão disponíveis conteúdos e ferramentas exclusivas para auxiliar as equipes no monitoramento do Plano Municipal de Educação e no registro do Memorial de Gestão da Educação Municipal.

Os conteúdos para formação são abertos ao público, mas registro, alterações e análise de informações sobre a gestão de cada município serão apenas de domínio do DME e dos profissionais por ele autorizados. Nesse caso, é garantido o armazenamento dos dados inseridos no Conviva Educação de maneira segura e sigilosa, com acesso restrito aos usuários cadastrados na plataforma pelas respectivas Secretarias.

Para usar o Conviva no cotidiano da Secretaria, não é necessário formar uma equipe específica ou deixar de utilizar sistemas já incorporados na prática da equipe. Os conteúdos, as ferramentas e as experiências da plataforma foram elaborados para tornar o dia a dia da secretaria mais prático e, assim, contribuir para que a gestão da educação pública municipal seja ainda mais eficiente, eficaz e efetiva!

O conteúdo da **Agenda dos Cem Primeiros Dias** está disponível na biblioteca da plataforma. Além disso, o Conviva organizará o conteúdo da Agenda em sua página inicial. Verifique e acompanhe as atividades!

Acesse <[www.convivaeducacao.org.br](http://www.convivaeducacao.org.br)>, faça o cadastro como DME do seu município e verifique quem são os demais membros cadastrados na plataforma em sua Secretaria.

## 2. Aspectos específicos

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

O DME, logo após a posse, deverá conhecer ou providenciar, se ainda não existir, o calendário escolar de 2017 e estruturar uma equipe responsável por tomar todas as medidas necessárias para o início normal das aulas.

É preciso recuperar – no Memorial de Gestão ou com os membros da equipe da gestão anterior – o planejamento do período letivo a ser iniciado, verificando:

- o calendário escolar para o ano de 2017, com a devida regulamentação;
- as matrículas dos estudantes nas unidades escolares da rede municipal de ensino e o número de crianças em idade obrigatória que estejam fora da escola;
- o número de profissionais do magistério (professores e outros profissionais que desempenham docência e suporte pedagógico) e demais trabalhadores da educação (pessoal de apoio e infraestrutura escolar) concursados e contratados;
- o quantitativo necessário de profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação em cada unidade escolar;
- as condições físicas e de infraestrutura em cada unidade escolar (inclusive as de segurança e sanitárias) para atender o quantitativo de estudantes matriculados, considerando as respectivas necessidades;
- o processo de atribuição ou designação de aula, quando houver;
- a disponibilidade de mobiliário escolar, equipamentos, material e livros didáticos;
- a organização e a oferta do transporte e da alimentação escolar.

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

O levantamento das providências para assegurar o início do ano letivo de 2017 exige capacidade técnica em buscar informações corretas, compreender a estrutura da rede municipal de ensino e entender as demandas existentes. Na sequência, o DME e sua equipe deverão se apropriar da legislação e dos processos de gestão dentro da administração pública para viabilizar o atendimento das necessidades.

Nesse sentido, é recomendável que o DME e sua equipe conheçam todos os conteúdos sobre as oito áreas de gestão disponibilizados no Conviva Educação.

## 2.2 O cotidiano da gestão

Todos os dias, o DME e sua equipe são desafiados a solucionar problemas diversos na rede municipal de ensino. Entretanto, não basta atender e buscar solução apenas para as demandas diárias. É preciso contemplar também ações de planejamento e avaliação das ações.

O DME deve, já no início da gestão, adotar uma prática que busque eficiência e, para isso, conta com a Plataforma Conviva. Uma das ferramentas que favorecerá o trabalho diário da equipe na Secretaria será o uso do Memorial de Gestão no Conviva. Todos os dados e informações sobre os procedimentos diários na rede municipal de ensino poderão ser registrados nessa ferramenta. O registro contínuo permitirá acompanhar o desenvolvimento da gestão da educação, monitorando cada atividade e avaliando seus resultados.

Também no Conviva, o DME e sua equipe podem usar ferramentas que organizam a Secretaria e contribuem para que a rede de ensino funcione de maneira adequada. Entre os exemplos está o uso das ferramentas de controle de receitas e despesas, gestão de contratos e convênios, elaboração de cardápio para a alimentação e acompanhamento do custo do transporte escolar.

Além disso, será possível instituir um legado ao longo do tempo, resultado do esforço do DME e de sua equipe no cotidiano da gestão.

### 2.3 A valorização dos profissionais da educação e o quadro de recursos humanos com os quais o DME vai trabalhar

A Constituição Federal de 1988 (art. 206) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB – Lei nº 9.394/1996, art. 67) estabelecem que a valorização dos profissionais é um mecanismo de garantia de qualidade na educação pública.

Em 2008, a Lei nº 11.738 instituiu o piso salarial nacional para o magistério público (valor de referência para o mínimo a ser pago no vencimento inicial) e determinou a reserva de um terço da jornada docente para atividades extraclasse sem a presença dos estudantes.

Para assegurar os princípios legais da valorização, é preciso garantir a existência de planos de carreira para o magistério e para os demais profissionais da educação. Além disso, o DME e sua equipe devem conhecer a legislação que disciplina o gasto com o funcionalismo, em particular a Constituição Federal (art. 169) e a Lei Complementar nº 101/2000 (arts. 15 a 22).

É fundamental manter diálogo permanente com o sindicato que representa os profissionais que atuam na educação. Também devem se familiarizar em detalhes acerca da composição

da folha de pagamento da educação, o cumprimento das previsões nos planos de carreira, a evolução da receita corrente líquida e o comprometimento de gasto com pessoal do município. A concessão dos benefícios previstos nas legislações municipais e a gestão de recursos humanos dependerão de diagnóstico e planejamento de ações.

O diagnóstico precisa contemplar:

- quantitativo de profissionais do magistério (independentemente da nomenclatura do cargo ou emprego público) na rede que desempenham atividades de docência e de suporte pedagógico, como direção, coordenação, supervisão, orientação, planejamento pedagógico, bem como sua lotação;
- quantitativo de demais trabalhadores da educação que desempenham atividades de apoio e infraestrutura escolar, bem como sua lotação;
- habilitação dos profissionais do magistério e a área ou disciplina de atuação de cada um;
- relação de profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação que não estão em efetivo exercício (licenças-maternidade, para tratamento de saúde, prêmio e/ou outras);
- relação de profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação que estão cedidos para a Secretaria Municipal de Educação ou que são da rede municipal e estão cedidos para outros órgãos;
- relação de profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação que estão em desvio de função.

É recomendável verificar o vínculo dos profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação com a Prefeitura. É preciso conhecer a situação de cada um para assegurar o cumprimento da legislação local e providenciar o planejamento para a realização de concurso público ou até de processo seletivo simplificado, quando necessários.

Em particular para os cargos ou as funções de direção em unidade escolar, deve ser considerado o que está previsto no Plano de Carreira e em outras legislações municipais, quando houver. Além disso, é preciso atender ao contido no artigo 64 da LDB (Lei nº 9.394/1996) sobre a habilitação desses profissionais.

## 2.4 As peças de planejamento, o orçamento da educação municipal e o fluxo financeiro

Aqui reside uma das maiores dificuldades para a gestão plena da educação pública municipal. Acostumado a se ver voltado para as questões de ordem pedagógica, o DME acaba, involuntariamente, contribuindo para que a gestão orçamentário-financeira da educação seja realizada com exclusividade por outras áreas da Prefeitura Municipal ou até por escritórios contratados. Isso compromete o desenvolvimento da rede de ensino e, em muitos casos, pode levar o DME a enfrentar grandes dificuldades no ato das prestações de contas e problemas junto ao Ministério Público e o Poder Judiciário.

Portanto, ao DME cabe não apenas cuidar da oferta de educação, mas atribuir igual peso ao conjunto de atividades ligadas à gestão administrativa da rede de ensino. O controle rigoroso sobre a execução orçamentário-financeira é indispensável e está previsto no artigo 69, § 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), que, apesar de terem sido aprovados na gestão anterior, estarão em vigor no ano de 2017. Além disso, o DME e sua equipe devem, no primeiro semestre de 2017, participar da elaboração do PPA (que vai vigorar entre 2018 e 2021) e da nova LDO.

Se, por razões políticas ou técnicas, ainda não for possível o estágio de autonomia em sua gestão, o DME não deve se omitir ao enfrentamento democrático da situação. Ao contrário, com o apoio de sua equipe, deve 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, com ênfase especial, que a folha dos aposentados não pode ser paga com os recursos provenientes dos 25% destinados constitucionalmente à manutenção e desenvolvimento do ensino (MDE).

## 2.5 O conhecimento da gestão e da documentação da educação municipal

É preciso conhecer os programas e projetos da própria rede ou realizados em parceria com o governo federal ou outras insti-

tuições e os contratos e convênios vigentes. A continuidade de ações pode contribuir para o funcionamento adequado da rede municipal. Importante lembrar que os processos de prestação de contas no início de 2017 devem ser realizados pela nova gestão conforme as previsões da legislação ou dos termos de convênio celebrados pelo município.

Uma das primeiras ações é buscar o Memorial de Gestão no Conviva Educação. Se não houver o registro, será necessário dialogar com os servidores que estavam na gestão anterior e setores técnicos da Prefeitura.

De acordo com o artigo 211 da Constituição Federal, a responsabilidade da oferta da educação básica é dos estados e municípios. Já o governo federal tem apenas a responsabilidade de suplementar e redistributiva. Como mencionado antes, o artigo 12 da Constituição determina que os municípios deverão aplicar no mínimo 25% das receitas resultantes de impostos e transferências legais na manutenção e desenvolvimento do ensino (MDE). Parte desse montante é alcançada por meio dos recursos vinculados que formam o Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Mas, para atingir os 25% em MDE, os municípios contam também com os recursos próprios.

O financiamento da educação municipal recebe o apoio suplementar e redistributivo por meio de três tipos de transferências:

### **Permanente**

**Salário Educação:** é uma contribuição social à educação distribuída todo mês pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). O recurso deve ser aplicado em programas voltados para a melhoria da qualidade da educação básica, incluindo a educação especial.

### **Automáticas**

**PNAE:** no Programa Nacional de Alimentação Escolar, o repasse, em caráter suplementar, é feito pelo FNDE para auxiliar no custeio da alimentação escolar dos alunos matriculados na educação básica das escolas públicas.

**PNATE:** o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar é uma transferência federal, em caráter suplementar, para o custeio do transporte de estudantes residentes no meio rural e matriculados nas escolas públicas de educação básica.

Para melhorar os procedimentos da gestão e contribuir para o controle social, favorecendo o trabalho dos conselhos da área da educação, é possível obter dados sobre transferências do governo federal para seu município.

Acesse: <[www.portaltransparencia.gov.br](http://www.portaltransparencia.gov.br)> ou <[www.fnde.gov.br/pls/simad/internet\\_fnde.liberacoes\\_01\\_pc](http://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet_fnde.liberacoes_01_pc)>.

PDDE: o Programa Dinheiro Direto na Escola é uma transferência feita pelo FNDE às escolas públicas de educação básica.

### Voluntárias

Recursos provenientes de convênios que o município pode firmar com os governos federal e estadual. Esses investimentos devem ser executados conforme as regras estabelecidas nos termos do convênio ou da cooperação. No caso do governo federal, as transferências acontecem via Plano de Ações Articuladas (PAR).

Para obter mais informações, acesse no Conviva Educação (<[www.convivaeducacao.org.br](http://www.convivaeducacao.org.br)>) os conteúdos da Gestão Orçamentário-Financeira.

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 aplicação correta em educação pelos 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”. Importante: o prazo final para os municípios lançarem as informações no Siope é 30 de abril de cada ano. O sistema está disponível na página <[www.fnde.gov.br/fnde-sistemas/sistema-siope-apresentacao](http://www.fnde.gov.br/fnde-sistemas/sistema-siope-apresentacao)>.

Atenção especial deve ser dada ao Plano de Ações Articuladas (PAR), disponível no Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças – Simec (<[simec.mec.gov.br](http://simec.mec.gov.br)>). O DME precisa atualizar o cadastro no Simec e conhecer o PAR do seu município.

Desde 2007, ano do lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o apoio do Ministério da Educação (MEC) aos municípios, estados e Distrito Federal, por meio de assistência financeira e transferências voluntárias, está condicionado à elaboração do Plano de Ações Articuladas. O PAR busca conjugar esforços dos entes federados para a melhoria da qualidade da educação básica.

Importante: a prestação de contas dos programas e transferências do governo federal para o seu município deverá ser feita no Sistema de Gestão de Prestação de Contas – SiGPC (<[www.fnde.gov.br/sigpc/login.seam](http://www.fnde.gov.br/sigpc/login.seam)>). A não prestação de contas poderá implicar a 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 modo a comprovar a boa e regular aplicação dos recursos repassados.

## 2.6 Os números da demanda escolar

Quantos estudantes estão matriculados na rede de ensino e qual é a demanda não atendida, por etapas e modalidades? O DME deve conhecer os procedimentos metodológicos que compõem o Censo Escolar e identificar eventuais erros e omissões acessando: <[portal.inep.gov.br/basica-censo](http://portal.inep.gov.br/basica-censo)>.

É importante lembrar que podem existir na Secretaria Municipal de Educação muitas informações em estado bruto e que ainda não estão organizadas. A demanda escolar está ligada à estrutura da rede municipal. Para cumprir a legislação, em específico o PME, e implementar novas ações, será preciso conhecer a realidade. Por isso, o DME e sua equipe devem procurar informações e dados sobre a organização e funcionamento do conjunto das unidades escolares. Essas informações poderão contribuir para planejar e implementar ações que favoreçam o direito à educação e melhorem o funcionamento das unidades escolares.

## 2.7 O levantamento das necessidades básicas das unidades escolares 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 dos espaços físicos (salas de aula, biblioteca, cozinha, depósitos e almoxarifado, sanitários, quadra de esportes, entre outros), do material pedagógico e de consumo e também as carências de equipamentos, produtos e outros materiais.

O DME e sua equipe devem ter atenção especial a aspectos da gestão em cada unidade escolar. A vida legal da escola e de

cada estudante, a gestão dos recursos humanos e financeiros e os procedimentos de organização em cada unidade escolar também precisam ser conhecidos pela equipe da Secretaria. Essa atitude poderá evitar transtornos e prejuízos no processo de aprendizagem dos estudantes e no trabalho de todos os profissionais que atuam na unidade escolar.

Uma medida de grande alcance é o uso das ferramentas de gestão de convênios e contratos e de controle de estoque disponíveis no Conviva Educação.

## 2.8 O sistema de transporte escolar

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;
- conheça quais são as rotas, as escolas atendidas e a quantidade de estudantes transportados em cada uma delas;
- confira a frota, isto é, o tamanho e a quantidade de veículos, bem como o estado de manutenção em que se encontram; e
- procure, se o município for responsável pelo transporte de estudantes das escolas estaduais, 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 provenientes dos 25% destinados à manutenção e ao desenvolvimento do ensino.

O DME deve, nos primeiros dias da gestão, buscar informações sobre a previsão de recebimento do PNATE em 2017 e a dotação no orçamento municipal para transporte escolar.

## 2.9 Oferta da alimentação escolar

Para garantir a oferta de alimentação escolar saudável, o município poderá contar com a ajuda suplementar do governo

federal por meio das transferências do Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) e com recursos próprios. O gasto próprio não pode ser computado como parte dos 25% estabelecidos pela Constituição. No caso de a alimentação ser terceirizada, é importante verificar se o contrato está vigente. Se estiver 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 precisa conhecer a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que determina a utilização de, no mínimo, 30% dos recursos repassados pelo FNDE ao município pelo Pnae em produtos oriundos da agricultura familiar. Além dessa lei, é necessário verificar a Resolução/ CD/ FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013, que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar básica no âmbito do PNAE e suas alterações. Mais informações em: <[www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao](http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao)>.

## 2.10 As organizações administrativa e pedagógica da rede

O conjunto das unidades escolares municipais de educação infantil e de ensino fundamental integra a rede municipal de ensino, que será normatizada por um sistema de ensino. Independentemente da quantidade de estudantes e unidades escolares, a rede de ensino será administrada pela Secretaria Municipal de Educação, e um Conselho de Educação (municipal ou estadual) irá normatizar seu funcionamento.

A princípio, é preciso conhecer a organização local e saber se existe sistema municipal de ensino. O Conselho Municipal de Educação apenas terá o poder de autorizar o funcionamento das unidades escolares municipais, credenciá-las e reconhecer seus cursos se o sistema municipal estiver criado por lei e devidamente implantado. Caso contrário, será o Conselho Estadual de Educação o responsável pelos referidos atos das unidades escolares municipais.

No entanto, nas escolas também deve haver unidades executoras, com registro em cartório e na Receita Federal, habilitadas para aplicar recursos provenientes do PDDE e transferências do próprio município. As unidades escolares precisam contar com regimentos que disciplinem o seu funcionamento e

Projetos Político-Pedagógicos (PPP) que definam a identidade da escola e indiquem os caminhos para os processos de ensino e aprendizagem. Todos devem ser elaborados de maneira democrática, envolvendo profissionais da educação, estudantes e pais ou responsáveis.

### 2.11 O inventário de bens móveis e imóveis

Como o DME é o responsável por todas as dimensões da educação no município, possui responsabilidades formais com a guarda e a preservação dos bens móveis e imóveis existentes. O registro e o acompanhamento adequados da situação desses bens evitam a responsabilização do DME. Assim, ele deve inventariá-los 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 A gestão democrática da rede municipal de ensino

Um dos problemas enfrentados por redes de ensino é o nível não satisfatório de institucionalidade. Entende-se por institucionalidade a existência de órgãos, práticas e demais componentes que integram a estrutura organizacional e as práticas no cotidiano.

Quatro princípios devem nortear uma rede municipal de ensino:

- autonomia para elaborar, implementar e gerir políticas públicas na educação municipal;
- participação de setores da educação, de segmentos da sociedade e de cidadãos nas decisões políticas e na definição de responsabilidades;
- transparência nos procedimentos administrativos, financeiros e pedagógicos, com ampla divulgação das informações;
- pluralidade expressa no respeito e na valorização das diferenças culturais, socioeconômicas e etnográficas.

Alguns exemplos de espaços institucionais e práticas são: organização dos sistemas municipais de ensino; implantação e funcionamento adequado dos conselhos municipais de edu-

cação, de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb, da Alimentação Escolar e do Fórum Municipal de Educação, e também dos conselhos escolares em cada unidade e do Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente; e a existência de planos de carreira para o magistério e para os demais trabalhadores da educação.

Não se pode permitir que os conselhos do Fundeb e da Alimentação Escolar sigam, apenas, orientações decisórias dos titulares das Prefeituras ou que sejam influenciados por grupos político-partidários. Isso enfraquece o controle social e reduz a autonomia e credibilidade dessas instâncias.

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

### 2.13 A organização da etapa municipal da Conferência Nacional de Educação (Conae 2018)

A próxima Conferência Nacional de Educação (Conae), prevista para acontecer no primeiro semestre de 2018, tem como tema “A consolidação do Sistema Nacional de Educação – SNE e o Plano Nacional de Educação – PNE: monitoramento, avaliação e proposição de políticas para a garantia do direito à educação de qualidade social, pública, gratuita e laica”.

Para que a Conae aconteça, deverão ser realizadas as etapas municipais e/ou intermunicipais no período de abril a junho de 2017 e as etapas estaduais e distrital de agosto a outubro de 2017. É importante a participação de todos, em particular dos atores fundamentais do processo educacional: estudantes, professores, gestores, pais, entidades sindicais, movimentos sociais, 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 modo mais específico. Isso precisa ser tema de discussão no âmbito do Fórum Municipal

#### O DME E O CONTROLE SOCIAL

Os conselhos municipais de educação, de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb e da Alimentação Escolar são grandes aliados do DME. Garantir o funcionamento desses órgãos em articulação com a Secretaria Municipal de Educação fortalece a gestão democrática.

#### CONFERÊNCIAS INTERMUNICIPAIS

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

de Educação, a instância responsável por coordenar a etapa municipal da Conae. Nas etapas municipais, com base em critérios estipulados pelo Fórum Estadual de Educação, serão eleitos delegados para as etapas estaduais e, nestas, para a etapa nacional. Mais informações em: <[fne.mec.gov.br/index.php](http://fne.mec.gov.br/index.php)>.

## 2.14 A conquista da autonomia gerencial

Essa é a questão mais complexa a ser enfrentada pelo DME, uma vez que os sistemas de poder locais podem ainda não reconhecer a autonomia dos dirigentes, apesar das previsões na legislação.

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 aos poucos, por meio, por exemplo, de um decreto do prefeito, em que fiquem configurados esses graus e competências delegadas para o exercício das atribuições. Os marcos legais que dão apoio à medida são: a Constituição de 1988, a Lei nº 9.394/1996 (LDB), as leis orgânicas municipais e demais legislações específicas.

Essa conquista será construída em um contexto de relações democráticas, não se tratando de uma concessão. Para a permanência e sustentabilidade da autonomia, é fundamental que ela seja uma conquista da comunidade da educação, por força de sua capacidade técnica e política, e centrada na participação e no 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 essencial que o DME mantenha articulação permanente 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, em particular, com a Undime e sua seccional.

## Considerações finais

Efetivados os compromissos dos cem primeiros dias, de posse de um amplo diagnóstico da situação da educação municipal, apropriado dos conceitos e fundamentos da gestão e municiado de ferramentas e dados disponibilizados gratuitamente pelo Conviva, 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 maneira participativa e democrática. Assim, o DME e sua equipe estarão prontos para coordenar ações que garantam acesso, permanência e aprendizagem com qualidade social para crianças, jovens, adultos e idosos.

As informações apresentadas na **Agenda dos Cem Primeiros Dias** podem ser aprofundadas no caderno de **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação**, também produzido pela Undime e disponível na Plataforma Conviva Educação, na página da Undime e nas dos parceiros.





## Bibliografia consultada

BASTOS, João Baptista (Org.). *Gestão democrática*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 2001.

BELOTTO, Aneridis A. Monteiro (Org.). *Interfaces da gestão escolar*. Campinas (SP): Editora Alínea, 1999.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/1992 a 30/2000. Brasília: Senado Federal, 2001.

\_\_\_\_\_. *LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 1996*. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação*. Caderno de Textos, v. 1. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

\_\_\_\_\_. *Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação*. Caderno de Textos, v. 3. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

\_\_\_\_\_. *Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais de Educação do Semi-Árido*. Módulo I: desenvolvimento da gestão educacional no âmbito do município. In: Série Proged. Programa de Formação Continuada de Gestores de Educação Básica (Proged) do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP)/Universidade Federal da Bahia (UFBA), 2005.

CALVINO, Ítalo. *Seis propostas para o próximo milênio*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. *Gestão educacional: tendências e perspectivas*. São Paulo: Cenpec, 1999. (Série Seminários).

\_\_\_\_\_. *Progestão: Programa de Capacitação Continuada à Distância para Gestores Escolares*. Brasília: Consed, 2001.

FAORO, Raimundo. *Os donos do poder: formação do patronato brasileiro*. Porto Alegre: Globo, 1958.

FÁVERO, Celso Antônio. Os movimentos sociais e a questão do desenvolvimento. *Revista Gepec* (on-line), v. 7, n. 2, 2003. Disponível em: <e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/issue/view/90>.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão em educação. *Gestão em Rede*, n. 31, p. 14-18, set. 2001.

FRANÇA, Eliana. Regime de colaboração sem subordinação ou hierarquia. *Revista da Educação Municipal*, Brasília, ano 14, n. 5, 2002.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. Programa Prefeito Amigo da Criança, gestão 2001-2004. *Conselhos e fundos municipais dos direitos da criança e do adolescente: guia para ação passo a passo*. São Paulo: Fundação Abrinq, 2001-2004.

\_\_\_\_\_. *Conselho tutelar: guia para ação passo a passo*. São Paulo: Fundação Abrinq, 2001-2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. *Revista Gestão em Rede*, n. 19, p.8-13, abr. 2000.

\_\_\_\_\_. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em aberto*, Brasília, v.17, n. 72, p.11-33, fev.-jun. 2000.

LÜCK, Heloísa et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

- MORIN, Edgar. *Os sete saberes à educação do futuro*. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão de Edgar de Assis Carvalho. São Paulo: Cortez; Brasília (DF): Unesco, 2000.
- \_\_\_\_\_. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Tradução de Eloá Jacobina. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- \_\_\_\_\_. *O método 6 – Ética*. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- PROGED. *Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais de Educação do Semi-Árido*. Salvador: Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP)/ Universidade Federal da Bahia (UFBA), 2005.
- SANTOS, Boaventura (Org.) *A globalização e as ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. São Paulo: Cortez, 2002.
- SAUER, Adeum Hilário. Conselhos com participação social no processo de democratização do Estado. *Revista da Educação Municipal*, Brasília, ano 14, n. 5, 2002.
- SOUZA, Clodoaldo José de Almeida. *Subsídios para o planejamento de Conferência Municipal de Educação*. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2005.

## Lista de páginas na internet consultadas

<www.acaoeducativa.org.br>  
<www.brasil.gov.br>  
<www.campanhaeducacao.org.br>  
<www.convenios.gov.br>  
<www.convivaeducação.org.br>  
<www.direitosdacrianca.gov.br/conanda>  
<www.fnde.gov.br>  
<www.ibge.gov.br>  
<www.inep.gov.br>  
<www.mds.gov.br>  
<www.mec.gov.br>  
<www.planalto.gov.br>  
<www.portaltransparencia.gov.br>  
<www.undime.org.br>  
<www.unicef.org.br>