



# Agenda dos Cem Primeiros Dias

## Orientações ao Dirigente Municipal de Educação

Edição 2025





# Agenda dos Cem Primeiros Dias

## Orientações ao Dirigente Municipal de Educação

Edição 2025



## União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – Undime

### Presidência

Alessio Costa Lima,  
Dirigente Municipal de Educação de Ibetarama (CE)

### Vice-Presidência

Silvio Aparecido Fidelis  
Dirigente Municipal de Educação de Várzea Grande (MT)

### Secretaria de Assuntos Jurídicos

Márcia Aparecida Baldini  
Dirigente Municipal de Educação de Cascavel (PR)

### Secretaria de Coordenação Técnica

Antônia Rodrigues da Silva  
Dirigente Municipal de Educação de Benjamin Constant (AM)

### Secretaria de Articulação

Ednamar Aparecida da Silva Cardoso Assunção  
Dirigente Municipal de Educação de Moema (MG)

### Secretaria de Comunicação

José Marques Aurélio de Souza  
Dirigente Municipal de Educação de Jucás (CE)

### Secretaria de Finanças

Anderson Passos dos Santos  
Dirigente Municipal de Educação de Aratuípe (BA)

### Presidência da Região Centro-Oeste

Leonardo Santa Cecília  
Dirigente Municipal de Educação de Catalão (GO)

### Presidência da Região Nordeste

Josevanda Mendonça Franco  
Dirigente Municipal de Educação de Nossa Senhora do Socorro (SE)

### Presidência da Região Norte

Lustriane Umbelina Souza Fiamentt  
Dirigente Municipal de Educação de Santa Luzia D'Oeste (RO)

### Presidência da Região Sudeste

Luiz Miguel Martins Garcia  
Dirigente Municipal de Educação de Sud Mennucci (SP)

### Presidência da Região Sul

Maristela Ferrari Ruy Guasselli  
Dirigente Municipal de Educação de Novo Hamburgo (RS)

### Suplentes

#### Suplente da Secretaria de Assuntos Jurídicos

Andréika Assaker Amarante  
Dirigente Municipal de Educação de Igarassu (PE)

#### Suplente da Secretaria de Coordenação Técnica

Fernanda Pinheiro de Abreu  
Dirigente Municipal de Educação de Xapuri (AC)

#### Suplente da Secretaria de Articulação

Vilmar Lúgão de Britto  
Dirigente Municipal de Educação de Jerônimo Monteiro (ES)

#### Suplente da Secretaria de Finanças

Djalma Barros Siqueira Neto  
Dirigente Municipal de Educação de Feliz Deserto (AL)

#### Suplente da Secretaria de Comunicação

Cargo vago

#### Vice-Presidência da Região Centro-Oeste

Paulo Madson Vieira da Silva  
Dirigente Municipal de Educação de Santa Rita do Trivelato (MT)

#### Vice-Presidência da Região Nordeste

Michael Lopes da Silva  
Dirigente Municipal de Educação de Esperança (PB)

#### Vice-Presidência da Região Norte

Cargo vago

#### Vice-Presidência da Região Sudeste

Osório Luis Figueiredo de Souza  
Dirigente Municipal de Educação de Cachoeiras de Macacu (RJ)

#### Vice-Presidência da Região Sul

Alex Cleidir Tardetti  
Dirigente Municipal de Educação de São Lourenço do Oeste (SC)

### Conselho Fiscal

#### Titulares

Shirliane Monteiro de Lima Sampaio  
Dirigente Municipal de Educação de Igarapé Grande (MA)

Joãria de Araújo Vieira  
Dirigente Municipal de Educação de Rio do Fogo (RN)

Luíza Rodrigues de Souza Brasileiro  
Dirigente Municipal de Educação de Lajeado (TO)

#### Suplentes

Eliane Rodrigues de Moraes  
Dirigente Municipal de Educação de Francinópolis (PI)

Alsione Pereira De Alencar Sulbaran  
Dirigente Municipal de Educação de Pacaraima (RR)

Karla Cristina Palha Barbosa  
Dirigente Municipal de Educação de Itauba (AP)

## Agenda dos Cem Primeiros Dias – Orientações ao Dirigente Municipal de Educação Edição 2025

© 2024 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

### Grupo de trabalho responsável pela revisão e ampliação do conteúdo em 2020

Alessio Costa  
André Pinheiro de Carvalho  
Fernando Abrucio  
Leandro Vitoriano  
Luiz Miguel Martins Garcia  
Maria Edineide de Almeida Batista  
Paulo Parente Lira Cavalcante  
Valkíria Trindade de Almeida Santos  
Vilmar Klemann  
Vivian Ka. Fuhr Melcop

### Grupo de trabalho responsável pela revisão e ampliação do conteúdo em 2024

Alessio Costa Lima  
Vivian Ka. Fuhr Melcop – DF 8126JP  
Vilmar Klemann

### Coordenação do grupo de trabalho em 2024

Maria Edineide de Almeida Batista  
Renata Dias Meireles Alencar

### Produção editorial desta edição

Fundação Santillana

### Diretoria

#### Diretor Executivo

Luciano Monteiro

#### Diretor de Políticas Públicas

André Lázaro

#### Gerente de Projetos

Karyne Alencar Castro

#### Assistente

Geane Caroline Costa Silva

### Coordenação da edição

Ana Luisa Astiz / ALVA Studio

### Edição

Ana Luisa Astiz

### Preparação

Marcia Menin

### Revisão

Aline Graça e Juliana Caldas

### Assistência

Veridiana Gibotti

### Adaptação de capa

Laura Lotufo

### Editoração eletrônica

Laura Lotufo e Kaio Cassio

Tiragem: 12.000 exemplares

### Dezembro de 2024. Distribuição gratuita.

*Alertamos que, na presente publicação, optamos por utilizar o gênero masculino meramente com o intuito de não sobrecarregar graficamente o texto. Isso não significa, no entanto, que as organizações e pessoas envolvidas no projeto tenham condutas discriminatórias e sexistas. As nuances de determinado idioma, com todas as suas peculiaridades e regras linguísticas, nunca devem ser utilizadas para reforçar atitudes preconceituosas.*

*Todos os links foram checados em 19 de dezembro de 2024, data de fechamento desta edição. Algumas páginas encontravam-se em manutenção e poderão voltar a ser disponibilizadas, por isso os links foram mantidos nas notas e/ou referências desta publicação.*

## Apresentação

### **Caríssimo e caríssima dirigente municipal de educação,**

A União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Unidime) lançou, em 2009, e vem desde então reeditando a cada quatro anos, quando do início de uma nova gestão no nível municipal, um conjunto de materiais para os dirigentes municipais de educação (DME) composto pela *Agenda dos Cem Primeiros Dias* e pela publicação *Orientações ao Dirigente Municipal de Educação – Fundamentos, Políticas e Práticas*.

O objetivo das publicações é colaborar com o processo de planejamento, monitoramento, implementação e avaliação de projetos, programas e políticas educacionais no âmbito municipal, contribuindo para a garantia da continuidade e aperfeiçoamento de tais políticas públicas, programas e projetos ofertados à população na área da educação. Os conteúdos desses materiais colaborarão para que você, como gestor público, consiga assegurar o direito à educação pública com qualidade social a todas as crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos de seu município. Tal direito é respaldado na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), no Plano Nacional de Educação (PNE) e em documentos internacionais.

Para isso, você precisa participar da elaboração do Plano Plurianual (PPA) de seu município para o período 2026-2029; monitorar e avaliar o cumprimento das metas e estratégias do Plano Municipal de Educação (PME) 2015-2025 (que poderá ser prorrogado, a depender da data da aprovação do novo Plano Nacional); pensar na construção do plano decenal para a próxima década (2025-2035); compreender de modo aprofundado as metodologias do novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da



Educação (*Fundeb*); ampliar a oferta de educação infantil com o aumento de vagas para crianças menores de 3 anos e com a universalização da matrícula de 4 a 5 anos; alfabetizar as crianças até o final do 2º ano do ensino fundamental; atualizar o currículo e os projetos político-pedagógicos das escolas; propiciar a formação continuada dos profissionais da educação; assegurar a efetiva melhoria da qualidade da educação, entre outros.

Sendo assim, é mais do que oportuno publicar a 5ª edição da *Agenda dos Cem Primeiros Dias* e da publicação *Orientações ao Dirigente Municipal de Educação – Fundamentos, Políticas e Práticas* para apoiá-lo, assim como a sua equipe, na organização das redes de ensino, garantindo o direito à educação a todos os estudantes, com acesso, permanência e aprendizagem.

As publicações atualizadas pela Undime, em parceria com a Fundação Santillana, buscam contribuir com o trabalho do DME de reduzir as desigualdades e aumentar a equidade por meio da educação, diminuindo a dívida social existente, visto que compete ao gestor público assegurar uma educação pública de qualidade.

Um dos principais objetivos da *Agenda dos Cem Primeiros Dias* é dar ênfase à sua necessidade, dirigente municipal de educação, de conhecer o atual estágio das ações desenvolvidas pela gestão anterior no campo da legislação, das políticas e diretrizes, dos programas e projetos – implantados e/ou em implementação, da situação dos convênios e contratos vigentes, bem como das prestações de contas.

Para facilitar esse trabalho de análise inicial pela nova gestão, a Undime orientou todas as secretarias municipais de educação a elaborarem o Memorial de Gestão, por meio da plataforma Conviva Educação. Esse documento, além de registrar as ações implementadas entre 2021 e 2024, é um dossiê para processos de prestação de contas que favorece a democracia e o controle social.

A Undime deseja-lhe uma excelente gestão e reafirma seu compromisso em colaborar para que, entre 2025 e 2028, a defesa de uma educação pública com qualidade social para todos os brasileiros seja o principal motivador de nossas decisões e ações.

Boa leitura e bom trabalho!

**Alessio Costa Lima**  
Dirigente Municipal de Educação de Ibaretama (CE)  
**Presidente da Undime**

## A missão do dirigente municipal de educação

O **dirigente municipal de educação**<sup>1</sup> (DME) tem por missão elaborar, implementar e gerir políticas públicas educativas que garantam o desenvolvimento cognitivo, físico, social, econômico, político e cultural de crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos como seres únicos e plenos.

Assim, além de competências técnicas, você, como gestor, deve ter nítidas suas responsabilidades administrativas, políticas e sociais para com a oferta da educação pública como um direito humano fundamental. Nesse sentido, deve garantir o direito à educação, com acesso, permanência e aprendizagem com qualidade social a toda a população de seu município, principalmente àqueles 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, você deve focar sua gestão na busca permanente da redução das desigualdades sociais e no alcance da equidade. Dessa maneira, contribuirá para que seja resolvida a dívida social histórica gerada no país por falta da presença do Estado.

Você, como DME, será sempre desafiado a promover o desenvolvimento humano e a superar os desafios da rede de ensino que dirige.

**1. A Undime emprega 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.**



<b>A agenda dos cem primeiros dias</b>	<b>8</b>
<b>1. Aspectos gerais</b>	<b>8</b>
1.1 A leitura da realidade do município em termos sociais, econômicos, políticos e culturais	8
1.2 O entendimento sobre as relações de poder	9
1.3 O monitoramento e a avaliação do Plano Municipal de Educação	10
1.4 A plataforma Conviva Educação	10
1.5 A estratégia Busca Ativa Escolar	12
<b>2. Aspectos específicos</b>	<b>13</b>
2.1 A relação de providências para iniciar o período letivo	13
2.2 A valorização dos profissionais e demais trabalhadores da educação	15
2.3 As peças de planejamento, o orçamento da educação municipal e o fluxo financeiro	16
2.4 O conhecimento da gestão e da documentação da educação municipal	18
2.5 Os números da demanda à educação	20
2.6 O levantamento das necessidades básicas das unidades escolares	21
2.7 O sistema de transporte escolar	22
2.8 A oferta da alimentação escolar	22
2.9 As organizações administrativa e pedagógica da rede	23
2.10 O inventário de bens móveis e imóveis	24
2.11 A gestão democrática da rede municipal de ensino	24
2.12 A conquista da autonomia gerencial	26
<b>Considerações finais</b>	<b>27</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>29</b>
<b>Sites consultados</b>	<b>32</b>

## A agenda dos cem primeiros dias

Nos cem primeiros dias de trabalho, você, dirigente municipal de educação (DME), devidamente nomeado e empossado, 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.

Entre em contato com a seccional da Undime em seu estado, faça seu cadastro e atualize o de sua secretaria para receber nossos comunicados e mensagens. Curta nossas páginas nas redes sociais para se manter sempre informado:

Facebook: [facebook.com/undime](https://facebook.com/undime)

X: [x.com/undime](https://x.com/undime)

Instagram: [instagram.com/undimenacional](https://instagram.com/undimenacional)

YouTube: [youtube.com/undimenac](https://youtube.com/undimenac)

LinkedIn: [linkedin.com/company/undime-nacional](https://linkedin.com/company/undime-nacional)

### 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 você vai trabalhar é essencial. 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 é fundamental para que você possa orientar e organizar a sua gestão.

É importante também apropriar-se das informações socioeconômicas e educacionais do município. Isso pode ser feito acessando a plataforma Conviva Educação ([www.convivaeducacao.org.br/](http://www.convivaeducacao.org.br/)) e a estratégia Busca Ativa Escolar ([www.buscaativaescolar.org.br/](http://www.buscaativaescolar.org.br/)), além de outros sites que contenham dados estatísticos, a exemplo da página do Inep ([www.gov.br/inep/pt-br](http://www.gov.br/inep/pt-br)), referência em dados educacionais oficiais utilizados pelo Ministério da Educação (MEC). A equipe técnica de sua secretaria deve estar qualificada e apta para proceder a leitura da realidade do município e desenvolver projetos de relevância e impacto social. Esses aspectos são imprescindíveis para alcançar êxito em sua gestão.

## 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 ocupa, como DME, é ao mesmo tempo técnico e político. Você precisa ser um gestor e educador competente, devendo estar atualizado em relação às teorias da educação, mas deve assumir, também, a condição de agente político no processo de conquista e obtenção de êxito na implementação

e execução de políticas educacionais adequadas ao município.

Essa sensibilidade e capacidade de se posicionar com firmeza diante de pressões e tensionamentos políticos possibilitarão que você execute com sucesso seu projeto de gestão. Tal postura lhe dará confiança e credibilidade diante dos demais gestores da administração municipal, dos setores organizados da sociedade, da comunidade escolar e da população em geral.

O maior desafio para você, como 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 monitoramento e a avaliação do Plano Municipal de Educação

O Plano Municipal de Educação (PME) traduz as necessidades e aspirações das comunidades escolares e pode ser a principal oportunidade de ascensão e inclusão social para uma significativa parcela da população local.

É preciso apropriar-se, com profundidade, da lei municipal que instituiu o PME. Isso deve ser feito junto à equipe da secretaria e ao Fórum Municipal de Educação (FME) (caso o município o tenha instituído), para que seja possível fazer uma análise completa sobre os desafios enfrentados e sua execução. Para iniciar ou continuar o processo de monitoramento e avaliação do PME, é preciso, ainda, identificar as metas e estratégias que ainda não foram atingidas e os motivos que impactaram sua execução, bem como verificar quando se encerrará a vigência do Plano. Com essas informações, será possível construir uma primeira minuta do relatório sobre a implementação do PME ao longo dos últimos dez anos, bem como iniciar a formulação do diagnóstico que subsidiará o próximo PME, caso esses dois processos não estiverem em andamento.

### 1.4 A plataforma Conviva Educação

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

Lançada em 2013, essa iniciativa da Undime, em parceria com 11 institutos e fundações, tem como principais objetivos:

- fornecer conteúdos informativos e formativos, como marcos legais, notícias, indicadores, vídeos e textos que contribuam para seu aprendizado e o 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 eficientes e práticos;
- contribuir com a formação do DME e dos profissionais da rede de ensino, por meio da promoção de **videoconferências**<sup>2</sup> e cursos virtuais do próprio Conviva e de instituições parceiras.

Para apoiá-lo ainda mais, os conteúdos, as ferramentas e as experiências estão organizados de acordo com as principais áreas de gestão de uma Secretaria Municipal de Educação (SME): 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 PME em ações de regime de colaboração e no registro do **Memorial de Gestão da Educação Municipal**<sup>3</sup>.

O registro nas ferramentas, as alterações e a análise de informações sobre a gestão do município são apenas de seu domínio e dos profissionais que você autorizar. 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 Educação, não é necessário formar uma equipe específica ou deixar de utilizar sistemas já incorporados na prática de trabalho, pois a plataforma foi elaborada para tornar o dia a dia da secretaria prático e, assim, contribuir para que a gestão da educação pública municipal seja ainda mais efetiva.

2. Nos canais da Undime e do Conviva no YouTube (respectivamente [www.youtube.com/@undimenac](http://www.youtube.com/@undimenac) e [www.youtube.com/c/ConvivaEduca%C3%A7%C3%A3oPlataforma](http://www.youtube.com/c/ConvivaEduca%C3%A7%C3%A3oPlataforma)), você pode acessar um catálogo diverso de videoconferências realizadas.

3. O Memorial de Gestão, se organizado pela equipe anterior, está disponível no Conviva Educação. Caso tenha alguma dúvida sobre onde encontrar o documento ou queira verificar se ele foi produzido, entre em contato com os canais de suporte do Conviva Educação informados no site [www.convivaeducacao.org.br/](http://www.convivaeducacao.org.br/).

Devido à mudança de gestão, o acesso ao perfil do município está bloqueado até você, DME, atualizar o cadastro, conforme os procedimentos divulgados. Após a liberação do acesso, verifique quem são os membros cadastrados no Conviva em sua secretaria. Se necessário, exclua perfis de usuários que saíram da equipe e inscreva os novos membros. Saiba como liberar o acesso de membros cadastrados: [www.convivaeducacao.org.br/users/sign\\_in](http://www.convivaeducacao.org.br/users/sign_in).

**4. A Busca Ativa Escolar, após a adesão por parte do chefe do executivo, é uma estratégia executada sob a liderança da Secretaria de Educação, mas com a participação ativa das demais secretarias, como Assistência Social e Saúde.**

### 1.5 A estratégia Busca Ativa Escolar

A **Busca Ativa Escolar**<sup>4</sup> é resultado de uma parceria entre o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e a Undime, com o apoio do Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social (Congemas) e do Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems). Com o objetivo de apoiar municípios e estados na garantia dos direitos de crianças e adolescentes, sobretudo o direito à educação, a estratégia disponibiliza uma metodologia social e uma plataforma tecnológica gratuitas.

Por meio dessa estratégia, os gestores públicos podem:

- identificar crianças e adolescentes fora da escola ou em risco de abandono e evasão;
- compreender mais a fundo os motivos que os levaram a essa situação;
- acionar os diferentes serviços públicos, como educação, serviço social e saúde, a fim de prover o atendimento necessário a cada caso identificado;
- (re)matricular crianças e adolescentes ou garantir a permanência deles na escola, bem como acompanhá-los pelo período de um ano.

O desenho metodológico da estratégia parte do princípio da intersetorialidade e do regime de colaboração, compreendendo que apenas o trabalho articulado é capaz de garantir os direitos integrais de meninas e de meninos em todo o Brasil.

Para participar da Busca Ativa Escolar, faz-se necessário que estados e municípios formalizem a adesão (ou readesão) por meio da plataforma *on-line*. No caso dos municípios, quem faz essa adesão é o prefeito; no caso dos estados, é o Secretário Estadual da Educação ou o governador.

A cada novo ciclo nas gestões municipais, a Busca Ativa Escolar deve ser repactuada como uma estratégia prioritária para continuidade nos próximos quatro anos das novas administrações. Portanto, em todo novo ciclo que se inicia, é necessário que o prefeito, seja ele novo ou reeleito, faça a readesão à estratégia e recomponha a equipe que irá atuar no município.

Todo o histórico dos dados de usuários, alertas e casos ficam salvaguardados e, assim que a readesão for feita, a equipe, dentro das suas funções e permissões usuais, poderá acessar as informações novamente e dar continuidade ao trabalho.

A readesão é também um momento importante para a revisão das ações e planejamento da Busca Ativa Escolar nos anos seguintes. Afinal, o direito à educação de crianças e adolescentes deve permanecer como um compromisso de todos os municípios. Para saber mais, acesse: [www.buscaativaescolar.org.br/](http://www.buscaativaescolar.org.br/) ou entre em contato com a equipe de suporte por meio dos canais de atendimento: 0800 729 2872, (61) 98217-0057 (somente WhatsApp) ou [contato@buscaativaescolar.org.br](mailto:contato@buscaativaescolar.org.br).

## 2. Aspectos específicos

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

Logo após a posse, você deve conhecer ou providenciar, se ainda não existir, o calendário escolar de 2025 e estruturar uma equipe responsável por tomar todas as medidas necessárias para o início normal das aulas.

Além dos desafios cotidianos de uma rede, você precisa reorganizar o calendário escolar; atualizar o currículo e os projetos político-pedagógicos (PPPs); promover ações de acolhimento envolvendo toda comunidade educacional, entre outros. Assim, é essencial estabelecer (e manter) uma relação próxima entre a Secretaria Municipal de Educação (SME) e as escolas da rede, assim como com as demais instâncias da administração municipal.

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

1. o calendário escolar para o ano de 2025, com a devida regulamentação;
2. 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;

3. 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;
4. o quantitativo necessário de profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação em cada unidade escolar;
5. o processo de atribuição ou designação de aula (lotação de professores), quando houver;
6. a situação legal da nomeação dos gestores escolares (diretor e coordenador pedagógico), verificando a legislação local que disciplina o processo de seleção e/ou eleição de gestores escolares, bem como a vigência do mandato em curso. (Faz-se necessário também conhecer a nova legislação do Fundeb, especialmente no que tange a forma de Complementação da União pelo valor anual por aluno por resultado (VAAR) e exigência da condicionalidade I, que trata da seleção dos gestores escolares);
7. as condições físicas e de infraestrutura em cada unidade escolar (inclusive as sanitárias e de segurança) para atender o quantitativo de estudantes matriculados, considerando as respectivas necessidades;
8. a disponibilidade de mobiliário escolar, equipamentos, material e livros didáticos;
9. a organização e a oferta do transporte e da alimentação escolar.

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

O levantamento das providências para assegurar o início do ano letivo de 2025 exige capacidade técnica de buscar informações corretas, compreender a estrutura da rede municipal de ensino e entender as necessidades existentes. Vencidas essas primeiras providências, você e sua equipe devem se apropriar da legislação e dos processos de gestão inerentes à administração pública, para viabilizar o atendimento das necessidades da comunidade escolar e da sociedade local como um todo.

Nesse sentido, é recomendável que você e sua equipe conheçam todos os conteúdos sobre as áreas de gestão disponíveis no Conviva Educação ([www.convivaeducacao.org.br/](http://www.convivaeducacao.org.br/)).

## 2.2 A valorização dos profissionais e demais trabalhadores da educação

A Constituição Federal de 1988 (art. 206) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (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 referência para o mínimo a ser pago no vencimento inicial das carreiras) 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, você e sua equipe também devem conhecer a legislação que disciplina o gasto com 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. Ademais, deve-se conhecer em detalhes a composição da folha de pagamento, 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 dependem de diagnóstico e planejamento de ações.

Esse diagnóstico deve 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, licenças para tratamento de saúde, licenças-prêmio e/ou outras);

- relação de profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação que estão cedidos para a SME 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 junto à prefeitura. Deve-se 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 necessário.

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 o contido no artigo 64 da LDB (Lei nº 9.394/1996) sobre a habilitação desses profissionais.

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

Aqui reside um dos maiores desafios para a gestão plena da educação pública municipal. Acostumado a se ver voltado às questões de ordem pedagógica, você, DME, pode, involuntariamente, contribuir para que a **gestão orçamentário-financeira**<sup>5</sup> da educação seja realizada por outras áreas da prefeitura municipal ou até por escritórios contratados. Entretanto, isso pode comprometer o desenvolvimento da rede de ensino e, em muitos casos, pode levar a grandes dificuldades no ato das prestações de contas e a problemas junto ao Ministério Público e ao Poder Judiciário.

De início, é preciso se informar sobre 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, estão em vigor no ano de 2025. Além disso, você e sua equipe deverão, no primeiro semestre de 2025, participar da elaboração do PPA (que vigorará entre 2026 e 2029) e da nova LDO.

Como gestor, você deve conhecer a composição das principais fontes de receitas da educação em seu município, os blocos de despesas e as noções básicas de planejamento financeiro,

5. No Conviva Educação, você encontra alguns exemplos de ações que podem ser previstas no PPA. Acesse a área de conteúdo “Gestão orçamentária e financeira” e saiba mais.

bem como saldos e projeções existentes. As ações que visam à manutenção e ao desenvolvimento da educação pública municipal, em linhas gerais, são mantidas pelas seguintes fontes de recursos: vinculação da aplicação mínima constitucional de 25% de recursos de transferências constitucionais e tributos municipais; repasses do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), incluindo as complementações valor anual por aluno (VAAF), valor anual total por aluno (VAAT) e valor aluno ano resultado (VAAR), conforme o caso; repasses da contribuição social do Salário-Educação; repasses de programas do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e do Ministério da Educação (MEC), entre outras de menor escopo.

A aplicação dos recursos da educação deve seguir estritamente o disposto nos artigos 70 e 71 da Lei nº 9.394/1996 (LDB), considerando, ainda, as especificidades de cada lei, política, programa ou convênio. Na Secretaria de Educação, é possível haver, também, gastos que não podem ser feitos com as receitas do Fundeb nem com os recursos dos 25% destinados, constitucionalmente, à manutenção e desenvolvimento do ensino (MDE), como despesas com alimentação escolar.

Ainda no quesito **fluxo financeiro**<sup>6</sup>, é necessário lembrar, com ênfase especial, que a folha dos inativos (aposentados) não pode ser paga com os recursos provenientes dos 25% constitucionais nem com os recursos recebidos via Fundeb.

**6. Para obter mais informações sobre o tema, acesse, no site Conviva Educação ([www.convivaeducacao.org.br/](http://www.convivaeducacao.org.br/)), os conteúdos da área “Gestão orçamentária e financeira”, organizados em: instrumentos de planejamento; fontes de financiamento; arrecadação e aplicação; prestação de contas.**

É essencial verificar se o município atendeu todas as condicionalidades da complementação-VAAR e se apresentou evolução nos indicadores de atendimento e de melhoria da aprendizagem com redução das desigualdades.

Assim, cabe a você, DME, 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 LDB.

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

É preciso conhecer os programas e projetos – os da própria rede e os realizados em parceria com o governo federal, estadual ou outras instituições – e os convênios, contratos de repasse e termos de parceria vigentes, uma vez que a continuidade de ações pode contribuir para o funcionamento adequado da rede municipal. É importante lembrar que os processos de prestação de contas no início de 2025 devem ser realizados pela nova gestão, conforme as previsões da legislação ou dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria celebrados pelo município.

Identifique a quais políticas e programas do MEC o município fez adesão e em que fase de implementação estão.

7. Para melhorar os procedimentos da gestão e contribuir com o controle social, favorecendo o trabalho dos conselhos da área da educação, é possível acessar dados sobre transferências do governo federal para seu município em: [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).

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 suplementar e redistributiva. Assim, o financiamento da educação municipal recebe o apoio suplementar e redistributivo por meio de três tipos de **transferências**<sup>7</sup>:

Transferência	Descrição
Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Salário-Educação: é uma contribuição social à educação transferida pelo FNDE a municípios e estados. A partir de 2024, os critérios de distribuição dos recursos das cotas do Salário-Educação sofreram mudanças. A distribuição dos recursos não será mais calculada no âmbito de cada estado, mas, sim, nacionalmente. Será calculada a proporção entre as matrículas de cada rede de ensino e o total das matrículas da educação básica pública, aplicada sobre a arrecadação total do Salário-Educação em todo o país. O recurso deve ser aplicado em programas voltados à melhoria da qualidade da educação básica, incluindo a educação especial.</li> </ul>
Automática	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.</li> <li>● 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.</li> <li>● PDDE: o Programa Dinheiro Direto na Escola é uma transferência feita pelo FNDE às escolas públicas de educação básica.</li> </ul>
Voluntária	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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 normalmente acontecem via <b>Plano de Ações Articuladas (PAR)</b><sup>8</sup>.</li> </ul>

É preciso atentar-se 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. Atenção: o preenchimento dos dados no Siope é bimestral, e o prazo para transmissão dos dados é 30 dias após o encerramento de cada bimestre para os municípios, estados e Distrito Federal. Já os dados referentes ao último bimestre devem ser transmitidos até 31 de janeiro.

Além disso, a Lei nº 14.113/2020 determina que estados, Distrito Federal e municípios têm até de 31 de agosto para apresentarem no Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (Siconfi) e no Siope os dados contábeis, orçamentários e fiscais referentes ao exercício do ano anterior,

**8. Atenção especial deve ser dada ao PAR, disponível no Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças (Simec) ([www.simec.mec.gov.br](http://www.simec.mec.gov.br)). Atualize o cadastro nesse sistema e conheça o PAR de seu município.**

sob pena de não se habilitarem ao cálculo da complementação-VAAT do ano subsequente.

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.

Acompanhar a arrecadação e cuidar atentamente da aplicação dos recursos é apenas parte de sua tarefa como dirigente e da sua equipe. Todas as ações de prestação de contas devem ser realizadas com muita atenção e respeitando os prazos definidos. Mesmo que a Secretaria de Educação não seja o órgão responsável diretamente por essas ações em seu município, todo o processo deve ser acompanhado de perto para evitar litígios e outros transtornos.

Importante: na página [www.gov.br/fnde/pt-br/assuntos/sistemas](http://www.gov.br/fnde/pt-br/assuntos/sistemas), você consegue acessar os sistemas do FNDE referentes à prestação de contas e ao envio de informações obrigatórias para a adimplência da SME.

## 2.5 Os números da demanda à educação

Quantos estudantes estão matriculados na rede de ensino e qual é a demanda não atendida, por etapas e modalidades? Você, DME, deve conhecer os procedimentos metodológicos que compõem o Censo Escolar e identificar eventuais erros e omissões acessando o portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). O *site* da Busca Ativa Escolar ([www.buscaativaescolar.org.br/](http://www.buscaativaescolar.org.br/)) pode contribuir com a verificação da demanda existente e a identificação de estudantes que abandonaram a escola ou evadiram.

É importante lembrar que podem existir na SME muitas informações em estado bruto, isto é, que ainda não foram

devidamente organizadas, sobre a demanda escolar não atendida, a qual, em geral, está ligada à estrutura e à capacidade de oferta de matrículas da rede municipal.

Para cumprir a legislação, em específico o PME, e implementar novas ações, será preciso conhecer a realidade. Por isso, você e sua equipe devem procurar informações e dados sobre a organização e o funcionamento do conjunto das unidades escolares. Essas informações podem contribuir para planejar e implementar ações que favoreçam o direito à educação e melhorem o funcionamento das unidades escolares e a inclusão escolar no município.

Nesse tópico, é essencial que seja verificado o cumprimento da Lei nº 14.851/2024 que dispõe sobre a obrigatoriedade de criação de mecanismos de levantamento e de divulgação da demanda por vagas no atendimento à educação infantil de crianças de 0 a 3 anos de idade.

## 2.6 O levantamento das necessidades básicas das unidades escolares

É fundamental, tanto em termos de insumos para o trabalho pedagógico e administrativo quanto em termos de segurança sanitária 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, de materiais diversos de uso cotidiano e a carência de equipamentos.

A vida legal da escola e de cada estudante, a gestão dos recursos humanos e financeiros e os procedimentos de organização das instituições também devem ser conhecidos pela equipe da secretaria. Essa atitude poderá evitar transtornos no processo de ensino-aprendizagem e no trabalho dos profissionais envolvidos.

Nesse sentido, uma medida de grande alcance é o uso das ferramentas disponíveis no Conviva Educação, principalmente as da área de “Estrutura e documentação”.

## 2.7 O sistema de transporte escolar

A gestão do transporte escolar continua sendo um dos mais contundentes desafios colocados ao município. Para enfrentá-lo, é fundamental que você, DME, se respalde com algumas ações, listadas a seguir.

- 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.
- 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, contratos de repasse ou termos de parceria 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 (MDE).

Nos primeiros dias da gestão, busque informações sobre a previsão de recebimento do Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (Pnate) em 2025 e a dotação no orçamento municipal para transporte escolar.

## 2.8 A oferta da alimentação escolar

Para garantir a oferta de alimentação escolar saudável, o município conta com recursos próprios e com a ajuda suplementar do governo federal por meio das transferências do Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae). O gasto próprio não pode ser computado como parte dos 25% estabelecidos pela Constituição. Em caso de a alimentação ser terceirizada, é importante verificar se o contrato está vigente. Se estiver vencido, tome providências urgentes para regularizar a situação por meio de abertura de processo licitatório ou adote nova

metodologia de fornecimento da alimentação escolar, na forma da lei.

Analise a legislação e as resoluções, principalmente as que tratam dos 30% dos recursos repassados pelo FNDE ao município pelo Pnae para aquisição de produtos oriundos da agricultura familiar. É importante considerar o disposto pela Lei nº 14.660/2023 sobre a aquisição dos gêneros, quando comprados de família rural individual, deverá ser feita no nome da mulher, em no mínimo, 50% do valor adquirido.

## 2.9 As organizações administrativa e pedagógica da rede

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

Em princípio, é preciso conhecer a organização local e saber se existe sistema municipal de ensino instituído. O Conselho Municipal de Educação (CME) apenas terá o poder de autorizar o funcionamento das unidades escolares municipais, credenciá-las e reconhecer seus cursos se o sistema municipal de ensino tiver sido criado por lei e estiver devidamente implementado. Caso contrário, o município deverá seguir as normas exaradas pelo Conselho Estadual de Educação, o qual passa a ser responsável por normatizar os atos referentes às 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 realizadas pelo próprio município por meio de mecanismos de descentralização de receitas. Cada escola deve contar com regimento que disciplinará seu funcionamento e com um projeto político-pedagógico (PPP), o qual define a identidade da escola e indica os caminhos para os processos de ensino e aprendizagem, conforme referências obtidas no currículo do município. O PPP deve ser elaborado de maneira democrática, envolvendo profissionais da educação, estudantes e pais ou responsáveis.

Importante: estudar e analisar dos resultados das últimas edições do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e do indicador Criança Alfabetizada; verificar o estágio da implementação de cada política e programa vinculado ao governo federal, estadual ou municipal, identificando possíveis lacunas e demandas.

Na publicação *Orientações ao Dirigente Municipal de Educação*, o capítulo 10 trata especificamente das políticas, dos programas e dos sistemas do MEC relacionados à educação básica.

### 2.10 O inventário de bens móveis e imóveis

Como o DME é o responsável por todas as dimensões da educação no município, tem responsabilidades formais com a guarda e a preservação dos bens móveis e imóveis existentes. O registro e o acompanhamento adequados da situação desses itens evita que se perca o controle do número e da condição de tais bens e possíveis complicações em decorrência dessas questões.

Assim, você 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.

### 2.11 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 cotidianas.

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 práticas e espaços institucionais são: organização dos sistemas municipais de ensino; implantação e funcionamento adequado dos conselhos municipais de educação, do Fundeb, da Alimentação Escolar, do Fórum Municipal de Educação (FME) e dos conselhos escolares em cada unidade, além do Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente e a existência de planos de carreira para o magistério e para os demais profissionais da educação.

O Conselho Municipal de Educação (CME), o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb (CACCS-Fundeb) e o Conselho da Alimentação Escolar (CAE) são grandes aliados do DME. Garantir o funcionamento desses órgãos em articulação com a SME fortalece a gestão democrática.

Por serem legalmente obrigatórios, a inexistência dos conselhos ou a intervenção direta da secretaria no funcionamento deles implicará em sérios prejuízos ao município, como a suspensão de transferências voluntárias de recursos da União e sanções propostas pelo Ministério Público, além de enfraquecer o controle social e reduzir a autonomia e a credibilidade dessas instâncias.

A condicionalidade I da complementação-VAAR, conforme disposto no § 1º do artigo 14 da Lei nº 14.113/2020, determina que o provimento do cargo ou função de gestor escolar deve se dar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho. Verifique como está o estágio de cumprimento dessa condicionalidade.

## 2.12 A conquista da autonomia gerencial

Essa é a questão mais complexa a ser enfrentada, 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 de um decreto do prefeito, por exemplo, 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 LDB (Lei nº 9.394/1996), as leis orgânicas municipais e as 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 da capacidade técnica e política do DME, 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 manter articulação permanente com o sindicato que representa os profissionais do magistério e demais profissionais 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 e tendo se apropriado dos conceitos e fundamentos da gestão e de ferramentas e dados disponibilizados gratuitamente pela plataforma Conviva Educação e pela estratégia Busca Ativa Escolar, você e sua equipe têm condições de 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.

As informações apresentadas na *Agenda dos Cem Primeiros Dias* podem ser aprofundadas na publicação *Orientações ao Dirigente Municipal de Educação*, também produzido pela Undime e que está disponível para acesso *on-line* na plataforma Conviva Educação e nas páginas eletrônicas da Undime ([www.undime.org.br](http://www.undime.org.br)) e da Fundação Santillana ([www.mod.lk/cadern](http://www.mod.lk/cadern)).



## Referências

- BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. 2. edição. Rio de Janeiro: DP&A:SEPE, 2001.
- BELOTTO, Aneridis A. Monteiro (org.). **Interfaces da gestão escolar**. Campinas (SP): Ed. Alínea, 1999.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular**: educação é a base. Brasília: MEC/SEB, 2018. Disponível em: [www.gov.br/mec/pt-br/escola-em-tempo-integral/BNCC\\_EI\\_EF\\_110518\\_versa-ofinal.pdf](http://www.gov.br/mec/pt-br/escola-em-tempo-integral/BNCC_EI_EF_110518_versa-ofinal.pdf).
- 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.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime**: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Caderno de Textos, v. 3. Brasília: Ministério da Educação, 2006.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais de Educação do Semi-Árido**. Módulo I: desenvolvimento da gestão educacional no âmbito do município. *In*: 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).
- CALVINO, Ítalo. **Seis propostas para o próximo milênio**. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Ges-**

- tão educacional:** tendências e perspectivas. Séries Seminários. São Paulo: Cenpec, 1999.
- CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **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 Antonio. Os movimentos sociais e a questão do desenvolvimento. **Revista Gepec**, Paraná, v. 7, n. 2, 2003. Disponível em: [www.e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/issue/view/90](http://www.e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/issue/view/90).
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (org.). **Gestão da Educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 2. edição. São Paulo: Cortez, 2001.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da Educação:** atuais tendências, novos desafios. 2. edição. São Paulo: Cortez, 2000.
- 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. **Conselhos e Fundos Municipais dos direitos da criança e do adolescente:** guia para ação passo a passo. Programa Prefeito Amigo da Criança. São Paulo: Fundação Abrinq, 2001-2004.
- FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. **Conselho tutelar:** guia para ação passo a passo. Programa Prefeito Amigo da Criança, gestão 2001-2004. 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 *et al.* **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 2. edição. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- LÜCK, Heloísa. 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. Disponível em: [www.rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634](http://www.rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634).

- MORIN, Edgar. **O método 6: Ética**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- 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.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Tradução de Eloá Jacobina. 10. edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- PROGRED. **Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais de Educação do Semi-Árido**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005.
- SANTOS, Boaventura (org.). **A globalização e as ciências sociais**. 2. edição. São Paulo: Cortez, 2002.
- SANTOS, Boaventura. **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.

## Sites consultados

Busca Ativa Escolar: [www.buscaativaescolar.org.br/](http://www.buscaativaescolar.org.br/)  
Campanha Nacional pelo Direito à Educação:  
[www.campanha.org.br/](http://www.campanha.org.br/)  
Conviva Educação: [www.convivaeducacao.org.br/](http://www.convivaeducacao.org.br/)  
FNDE: [www.fnde.gov.br/](http://www.fnde.gov.br/)  
Governo Federal: [www.gov.br/pt-br](http://www.gov.br/pt-br)  
Governo Federal/Conanda:  
[www.gov.br/participamaisbrasil/conanda](http://www.gov.br/participamaisbrasil/conanda)  
Governo Federal/Inep: [www.gov.br/inep/pt-br](http://www.gov.br/inep/pt-br)  
Governo Federal/ Legislação:  
[www.planalto.gov.br/legislacao/](http://www.planalto.gov.br/legislacao/)  
Governo Federal/Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania:  
[www.gov.br/mdh/pt-br](http://www.gov.br/mdh/pt-br)  
Governo Federal/Ministério da Educação:  
[www.gov.br/mec/pt-br](http://www.gov.br/mec/pt-br)  
IBGE: [www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/)  
Portal da Transparência:  
[www.portaltransparencia.gov.br/](http://www.portaltransparencia.gov.br/)  
Undime: [undime.org.br/](http://undime.org.br/)  
Canal da Undime no Youtube:  
[www.youtube.com/user/undimenac](http://www.youtube.com/user/undimenac)  
Podcast Conta aí, Undime!:  
[open.spotify.com/show/6csSwubgrL9quImfLKgMY](https://open.spotify.com/show/6csSwubgrL9quImfLKgMY)  
UNICEF: [www.unicef.org/brazil/](http://www.unicef.org/brazil/)





Em defesa da educação pública com qualidade social.



A Undime preza pela proteção de crianças e adolescentes e pelo combate à exploração, aos abusos sexuais e ao trabalho infantil.

**Secretaria Executiva**

SCS Quadra 06, Bloco A, Edifício Carioca, Salas 601, 608, 610 a 615  
Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70.325-900  
undimenacional@undime.org.br / ouvidoria@undime.org.br  
(61) 3037-7888 / (61) 3575-7600

facebook.com/undime

x.com/undime

instagram.com/undimenacional

youtube.com/@undimenac

linkedin.com/company/undime-nacional



APOIO A ESTA PUBLICAÇÃO

Fundação **Santillana**

PARCERIAS INSTITUCIONAIS



Fundação **Santillana**

