MEC - INEP - SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA Equipe de Decumentação e Informação Técnica

## Subsídies para uma apresentação de INEP

## II - (INEP: e que é

Atividades atuais do INEP)

Nestes ultimes anos e INEP, com e concurse de CBPE e des diversés Centres Regionais, vem desenvolvende multiples programas, atuando em vários seteres da educação, todos êles vinculados aos Planos de Educação Nacional.

São es seguintes es pregramas de INEP:

#### ASSISTÊNCIA TÉCNICA

O INEP, através de seus grupes de assistência técnica, precureu assistir es Estades da União em seus planejamentes educacionais. Sem lhes tirar a automemia que lhes é própria, a Assistência de INEP procureu, antes, uma visão exata e dinâmica des problemas da educação, criando-lhes condições para encontrarem as finalidades de sua política educacional.

Neste sentido é de se notar o trabalho dos CEOSE, da EATEP e do PATE, através de modelos próprios e específicos de cada equipe.

Assim, configurada, tal assistência do MEC aos Estados, às instituições educacionais constituiu uma novidade, cuja objetivação espera-se seja alcançada, sobretudo, depois da fusão dos três grupos em uma equipe única, o SAT.

#### APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL

As deficiências de magistérie brasileire, comprevadas pelo Cense Escolar de 1964, provenientes de múltiplos fatores, deram origem ao planejamente e organização de cursos, seminários e estudos por parte do INEP, a fim de promover a melhoria do nível do pessoal necessário à educação brasileira.

Assim, atfavés de seus Centros e de inúmeros cursos de treinamento espalhados pelo Brasil, de suas escolas de demonstração, vem o INEP concorrendo para que novas idéias e novos resultados se observem no panorama educacional.

#### PESQUISA

Um programa de pesquisa, reconhecidamente necessário ao desenvolvimento de qualquer setor da atividade humana, vem merecendo, por parte do INEP, atenção especial, uma vez que o sistema educacional terá mais oportunidades de aperfeiçoar-se se/influenciado por idéias e informações obtidas de maneira objetiva,

e não por ensaio e êrro.

O rendimente de ensine no Brasil muite tem lucrado e terá a lugrar com o programa de pesquisas planejadas e realizadas pela Divisão de Estudos e Pesquisas do INEP.

DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO PEDAGÓGICA

Este serviço vem mux atuando marcadamente sobre a educação, no Brasil. Reunindo, analizando e divulgando documentação relativa às ciências pedagógicas, a fim de fornecer aos administradores, aos educadores e ao público, em geral, meios de ampliar e renovar os conhecimentos necessários ao acompanhamento da evolução cultural.

Entre outras, destacam-se as seguintes atividades do Serviço:

Biblioteca, Referência legislativa, Serviços de Bibliografia, arquive de recortes, seleção de obras, arquivo fotográfico, recursos audievisuais,

Em cada um dos setores mencionades, destacam-se trabalhos de grande relevância, tais como a Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos.

publicações, periódices, publicações des centres regionais.

## GRUPO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DAS CONSTRUÇÕES ESCOLARES

O principal objetivo deste grupo é sugerir e propor medidas adequadas à orientação e execução da política nacional de construções escolares, observados os critérios fixados no Plano "acional de Educação. Com esta finalidadem fazen-se levantamentos estatísticos sobre tipos de construções, levantamentos ao preparo de cadastros estaduais de edifícios escolares, levantamento de carências estaduais em matéria de construção e conservação dos edifícios escolares, cursos visando à formação e aperfeiçoamento de pessoal especializado para o desenvolvimento de programas de construção, etc.

#### CENTROS DE TREINAMENTO DO MAGISTERIO

Uma das principais atividades do INEP tem sido a apmpliação da rêde des Centros de Treinamento de Professores afim de :

- fazer de cada um dêles um centre de renovação do Ensióno Normal nos Estados?
  - reduzir o número de professores leigos;
  - aperfeiçoar o pessoal docente titulado.

Nestes últimos anos, avultam as atividades de INEP, no seter educacio-

#### nal. Merecem destaques:

- s Censo Escolar, com impressão dos resultados finais do Censo de 1964
- o Anuario de Educação, no qual serão, cada vez mais ampliados e aperfeiçoados os dados sôbre a vida educacional do país.
- Conferências Nacionais de Educação, destinadas à integração é difusão de um pensamento pedagógico harmônico e inspirador de realizações no campo prático do ensino.
- Reuniões de Diretores dos Centros Regionais de Pesquisas, des Centros de Treinamento do agistério e de Coordenadores de Serviços.

## Subsídios para uma apresentação do INEP

III- IMEP: o que deve ser

- B) Resumo do estudo realizado per "amartine Pereira da Costa (IPEA/CNRH):

  "Preliminares sôbre a Reforma Crganizacional de INEP" Agôsto 1970
- 1. O decreto nº 66967 de 27/7/70 (referma de MEC) constitui o INEP ceme "érgão autônomo", vinculado à Secretaria Geral. O documento presente é um estudo em nível técnico em vista de determinar suas funções e estrutura organizacional.
- 2. A atividade-fim básica de INEP seria caracterizada pela mederna tecnología educacional como sendo do tipo "pesquisa-desenvolvimento-aplicação" /(RD&A)
  Com isto se pretende assinalar:
- a) uma pesquisa conjugada com o planejamento, fornecendo-lhe a base de diagnóstico e de revisão, constituindo o "feed-back" da ação administrativa na área da educação. Os outres tipos de pesquisa, igualmente necessários (pesquisa pura, fundamental e aplicada) são considerados como condições do processo.
- b) uma pesquisa que estude igualmente as condições de seu aproveitamento e assimitação pelo sistema . ( isto se designa pelo têrmo "aplicação".)
- 3, Caberia ao INEP a coerdenação das pesquisas educacionais em ambito nacional, desenvolvidas pelas instituições públicas e particulares. O INEP teria uma constante iniciativa em formalizar, de acôrdo com a Secretaria Geral do MEC e com o Centro acional de Recursos Humanos do IPEA, um plano nacional de pesquisas no seter educacional.
- 4. O INEP desenvolveria ainda um programa de treinamento de pesquisadores, um serviço de documentação e informática e contatos interagenciais.
- 5. A vinculação do INEP ao MEC e ao IPEA se faria ao nível da coordenação das atividades -fim, funcionando administrativa e financeiramente em sistem fechado.
- 6. decumento prevê etapas de consolidação da nova estrutura de INEP, previstas em cronogramas. O INEP se aproximaria progressivamente de seu modêlo
  teórico pela ampliação das atividades-fim básicas e pela desvinculação das
  atividades que cabem, pela nova estrutura, a outros setores do MEC.
  A autonomia financeira obedeceria ao mesmo esquema progressivo, sté atingir
  a faixa de 2 a 4% do orçamento de MEC.

on physic in fin

Esta incompleto

#### MEC - INEP - SERVIÇO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

#### Histórico do CEOSE

Fundamentando-se na Constituição de 1946 - que assegurava a organização de sistemas estaduais autônomos - na Lei de Diretrizes e Bases da Educação que coloca a planificação como necessidade inarredável, na Conferência de Educação de Brasília (1965) que recomendava a tomada de posição das autoridades federais e estaduais, em relação ao planejamento de educação, e considerando a acentuada deficiência dos quadros estaduais para essas funções, propôs-se o INEP a promover em todo o país a realização sistemática dos Colóquios.

Daí a origem dos CROSE (Colóquios Regionais de Organização dos Sistemas de Ensino), destinados essencialmente "ao adestramento imediato do pessoal que já se encontra em serviço, em funções administrativas, técnicas e normativas para o desempenho dessas novas atribuições."

O método de trabalho dos Colóquios seria o da discussão sob a forma de seminários, com os responsáveis pela administração do sistema de ensino, realizando-se, tais Colóquios, no decurso de um ano, à razão de um seminário por mês. Para tanto, o País dividir-se-ia em quatro ou cinco regiões, havendo em cada região uma série completa de Seminários.

Para a realização dêsses Colóquios contaria o INEP com a colaboração da UNESCO que se propôs fornecer a assistência técnica que lhe fosse solicitada tendo o Senhor Robert Davée, perito daquêle organismo, sido encarregado de elaborar um ante-projeto de organização de trabalho, à base de esquema apresentado pela diretoria do INEP.

Os CROSE contaram, inicialmente, com a colaboração dos peritos da UNESCO, Senhores Michel Debrun, Jacques Torfs e Pierre Furter, e, nos têrmos do ante-projeto preparado, deveria o INEP designar três técnicos brasileiros do mais alto nível profissional para que todos, em conjunto promo vessem a realização dos Colóquios, tomando tôdas as iniciativas necessárias.

Essas, entre outras, eram as considerações iniciais feitas ao Exmº. Sr. Ministro da Educação, Dr. Pedro Aleixo, pelo então diretor do I-NEP, Dr. Carlos Pasquale, como se poderá ler no documento nº 1 que segue em anexo.

No memorando nº 1 (CROSE) poder-se-á tomar conhecimento das pessoas que integram a parte brasileira da equipe, a saber: Prof. Durmeval Trigueiro Mendes, Coordenador; Prof. Paulo de Almeida Campos e Profª Eulina Fontoura de Carvalho.

Delineado, porém, o programa dos CROSE, já no ofício de 8-3-67, dirigido ao Dr. Carlos Correa Mascaro, nôvo diretor do INEP, o Professor Durmeval Trigueiro, à vista dos contatos já realizados com os dirigentes estaduais propunha a mudança dos referidos CROSE para CEOSE, ou melhor, Colóquios Estaduais de Organização dos Sistemas de Educação. (anexo 2)

Essa foi a conclusão a que chegaram os peritos da UNESCO componentes da equipe dos CROSE, observando que os Colóquios teriam pouca proba bilidade de êxito devido a várias causas, conforme bem o expressa o Prof. Debrun em relatório enviado ao Prof. Durmeval Trigueiro em 9 de abril de 1968. (anexo 3)

Os CEOSE tiveram início na Paraíba, estendendo-se a alguns outros Estados, na seguinte ordem:

Paraíba, março de 1967

Paraná, maio de 1967

Santa Catarina, julho de 1967

Rio Grande do Sul, julho de 1967

Alagoas, dezembro de 1967

Maranhão, março de 1968

Piauí, abril de 1968

Rio Grande do Norte, maio de 1968.

Esses Colóquios deram origem a relatórios críticos sóbre o Sistema de Educação, o Planejamento Educacional, a estrutura das Secretarias de Educação de alguns Estados, a saber: Paraíba, Santa Catarina, Sergipe e Paraná. Por êstes documentos tem-se a perspectiva do que foi a atuação dos CEOSE, do que realizaram.

A par dos Colóquios, os integrantes da equipe, principalmente os especialistas da UNESCO, desenvolviam atividades de Assessoria técnica jun to a outros organismos governamentais e universidades, conforme se poderá observar nos relatórios apresentados pelos professôres Debrun e Torfs. É que, além da assistência técnica, os peritos da UNESCO tinham outros encar gos, conforme bem o expressa o Sr. John M. Howe, Chefe da Missão da UNESCO no Brasil, em carta ao Dr. Carlos Mascaro em 10-10-1966 (anexo 4), quando da criação dos CROSE. Outrossim, a referida carta deixa claro o relacio-

#### CEOSE

RECOMENDAÇÕES SÔBRE A REFORMA ADMINISTRATIVA

DA

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

DOCUMENTO BK

JACQUES TORFS

UNESCO
agôsto de 1967

3. Há duplicações disfuncionais, não sendo raro que dois (ou vários) órgãos equacionem os mesmos aspectos dos mesmos assuntos. O que redunda: quer na anarquia, quando os vários órgãos pretendem, cada um, dar um tratamento particular no assunto; quer na gratuidade e na superfluidade, quando são chamados a dar, apenas, um visto ao que um dêles elaborou ou decidiu.

Exemplo típico dessa segunda situação é a tramitação, através de vários níveis administrativos, de processos que poderiam ser despacha tos por um dêles (no mais das vêzes pela instância inferior), sendo os outros apenas cientificados do resultado. Não vemos porque uma decisão referente a uma licença prêmio, a um quinquênio etc ... há de ser tomada, só depois de ouvidos o inspetor escolar, o inspetor regional, o Departamento de Educação, a Diretoria de Administração, o Departamento de Orientação e Racio nalização dos Serviços Públicos (D.O.R.S.P.), o Secretário de Educação e Cultura e até o Governador.

4. Isso nos leva a outro ponto: o ingurgitamento da máquina administrativa, e a consequente invasão das áreas pedagógico-culturais por assuntos de natureza administrativa. Cada processo referente aos professôres, por exemplo, tendo de ser examinado pelo Diretor do Departamento de Educação, êste não pode se dedicar aos assuntos de política educacional, nem mesmo ao estudo dos relatórios pedagógicos.

## Sugerimos três medidas:

- a) descentralização da máquina administrativa, sendo atribuídas maiores responsabilidades aos inspetores regionais e locais;
- b) automatização de muitas decisões, notadamente no nível des centralizado. Voltando ao nosso exemplo, a decisão sôbre uma licença-prêmio pode ser tomada a partir da simples leitura da ficha do professor, pela instância administrativa local;
- c) introdução da mecanografia, eventualmente em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina, cujo sistema nos pareceu modelar; estudos para o estabelecimento ulterior de um sistema eletrônico de tratamento da informação.
- 5. Tudo isso permitirá uma separação, lógica, entre a área administrativa e as áreas pedagógicos-culturais. Aliviada a máquina administrativa, não haverá necessidade de recorrer a pedagogos para buscar fichas (nos foi dito que o Departamento de Educação, em muitos casos, há de buscá-las para atender a pedidos da Diretoria de Administração!), ou despachar processos rotineiros.

A separação terá de ser rigorosa, sobremaneira, nos níveis regional e local: não se pode admitir que o pessoal da rêde de supervisão seja colocado sob as ordens de inspetores não raro alheios ao ensino. Deve ha ver, pois, uma dupla linha de descentralização. O que não exclui que inspetores e supervisores (e, eventualmente, orientadores para o ensino médio), estejam lotados nos mesmos prédios.

A distinção das áreas deve, porém, de ser bem entendida. Não pode haver paredes estanques:

a) uma seção (não uma divisão) de administração deve existir junto a cada departamento pedagógico ou cultural, para receber e transmitir as informações administrativas de seu interêsse: trata-se de um standard telefônico, nada mais.

Nos níveis regional e local uma coordenação semelhante pode ser encontrada.

- b) tôda decisão não rotineira concernente aos professôres, particularmente as que implicam na avaliação do seu valor pedagógico, só deve ser tomada, pelas instâncias administrativas, mediante parecer das instâncias pedagógicas interessadas.
- 6. Como em todos os outros Estados, não há em Santa Catarina uma suficiente distinção entre as instâncias de política educacional e as de execução dessa política, o que prejudica o rendimento de uma e outras.

Não se trata, é claro, de estabelecer uma fronteira rígida entre os dois níveis. Por exemplo, os diretores de departamento, que pertencem bàsicamente à esfera executiva, hão de participar à elaboração do planejamento educacional, atividade decisória: se não fôssem constantemente consultados durante essa elaboração, não lhe captariam as sutilezas e o espírito, não se sentindo, portanto, responsáveis pela realização do plano. Reciprocamente, dentro da faixa de planejamento, se devem distinguir os que definem as diretrizes e normas dos técnicos que as traduzem em metas concretas es calonadas no tempo - sendo, êsses últimos, executivos de um tipo particular.

Apesar dessas restrições, deve prevalecer uma melhor organicidade das funções:

A) As instâncias máximas da educação não podem ficar assoberbadas por tarefas de caráter rotineiro, às quais, inversamente, devem se dedicar de modo quase exclusivo outras instâncias.

Não vai, nessa observação, nenhum desprêzo em relação ao "roti neiro"; êle não é, forçosamente, o "automático" - e muitas decisões rotineiras implicam numa alta capacidade de reflexão. Apenas, o que distingue a faixa rotineira, é que tudo que nela se faz, está sendo decidido em de normas e metas já estabelecidas. No âmbito rotineiro, a reflexão, pois. de se caracterizar menos como atividade criadora do que como atividade de juízo, capaz de enquadrar a multiplicidade infindável das situações parti culares - existentes ou a serem criadas - na generalidade das normas e metas: estas, mesmo que pormenorizadas, especificadas para atender a grande diversidade de casos, nunca podem descer a êste caso singular. oposição, entre a criação e as atividades que dela resultam e que ela norteia, é que impõe uma divisão do trabalho muito mais nítida do que a que hoje se verifica na SEC. E a própria magnitude e complexidade dos assuntos rotineiros - de certos deles, pelo menos - reforça a legitimidade dessa Independentemente mesmo do aspecto clientelístico que pode assumir tal intervenção, não é admissível que o Secretário ou os membros do Conselho Estadual entrem no mérito de tal ou qual nomeação ou remoção, construção de prédio etc ... : estas devem ser decididas por instâncias executivas - pedagógicas e/ou administrativas, conforme os casos.

A separação entre o âmbito da política educacional e o das atividades de execução não deve ser confundida com a distinção das atividades administrativas e pedagógico-culturais, muito embora as duas se reforcem mutuamente. A segunda distinção se verifica entre atividades executivas.

B) Na faixa normativa - e de contrôle global do funcionamen to da máquina educacional -, parece-nos que a repartição das responsabilidades há de ser a seguinte:

a) as atribuições que a LDB confere ao Conselho Estadual de Educação em matéria de planejamento não podem ser entendidas no sentido de que ele teria de elaborar de ponta a ponta tal planejamento. Seus membros. em primeiro lugar, não poderiam se dedicar continuamente a tal tarefa, a qual, todavia, pela diversidade e complexidade dos seus aspectos, exige uma dedicação quase integral: está se acabando o tempo em que, tanto no nível federal como estadual, planejar significava decretar algumas metas quantitativas e qualitativas, e os prazos da sua realização - de modo mais ou menos arbitrário, inspirado por uma vaga intuição da circunstância brasileira, das suas necessidades e possibilidades. O que significa, em segundo lugar, que o conteúdo pormenorizado dos planos deve ser obra de técnicos: e os membros do Conselho não o são forçosamente, em que pese ao seu valor como educa Enfim. a elaboração das diretrizes fundamentais do planejamento implica um certo recuo, uma certa distanciação em relação às pesquisas, cálculos, micro-ajustamentos interdepartamentais (dentro da esfera educacional) e intersetoriais (entre a educação e outros setores), graças aos quais o plano se transforma num documento acabado: do contrário a inspiração global, o sen tido das proporções a observar entre os vários ramais e setores - tudo is-so corre o perigo de se perder. Há de libertar, para o exercício da sua função precípua, o "generalista" que deve ser o membro do Conselho de Educação: sendo pacífico que essa generalidade só pode ser fecunda, se não exclui - antes pelo contrário, deve pressupô-la - a ligação mais íntima de cada conselheiro com uma área particular da esfera educacional;

b) a própria delimitação das atribuições do C.E.E. faz surgir a necessidade de uma Assessoria de Planejamento - trabalhando em conexão constante com o Conselho. A função de tal assessoria não pode ser, apenas, de fornecer <u>subsídios</u> do planejamento - como se advogou em alguns Estados onde o Conselho pretende tomar a si a elaboração do planejamento. Ela que, pelas razões acima expostas, deve ser o <u>artesão</u> do plano.

Encontra-se em outra parte dêste relatório ("Plano Estadual de Educação"), a composição que o grupo dos CEOSE julga desejável para tal Assessoria. Descrevem-se também o Serviço Central de Informações, Cadastro e Estatísticas (SCICE) e os grupos de trabalho, que devem auxiliá-la na elaboração do planejamento.

- c) cabe ao Secretário, que tem o comando global da política educacional, acompanhar e nortear o constante vai-e-vem que se deve estabele cer entre o C.E.E. e a Assessoria, fazendo, notadamente, sugestões sôbre a viabilidade política dos documentos em preparação. Redigido o plano, ê-le há de realizar as gestões imprescindíveis à sua implantação efetiva.
- 7. A condição fundamental de uma política educacional racional e eficiente é a reforma da SEC. Com efeito, a SEC é, simultâneamente:
- a) a principal fonte de informações sôbre os problemas de pessoal e material que suscitam a exigência de planejamento. É a razão pela qual a Assessoria de Planejamento, em que pêse às suas ligações com o C.E.E., deve trabalhar junto à SEC;
  - b) o instrumento fundamental da execução dos planos.

Tanto no nível da formulação dos planos como no da sua execução, o funcionamento adequado da SEC constitui, pois, um requisito estratégi
co. Há também de notar que a reforma da SEC é imprescindível ao bom desempenho das suas tarefas rotineiras. A finalidade da reforma é, pois, dupla.

Três etapas podem ser distinguidas:

- a) formulação dos princípios da reforma: êstes poderiam ser os contidos nesta parte do relatório;
- b) elaboração do conteúdo da reforma: uma Comissão de Reforma Administrativa deveria ser imediatamente constituida. Incluiria os chefes dos Departamentos da Secretaria, e especialistas (um ou dois) em administração pública. A colaboração de técnicos em organização administrativa (e notadamente para implantação da mecanografia) poderia ser solicitada, junto ao Govêrno e à Universidade Federal de Santa Catarina.

Sem querer antecipar os resultados dos trabalhos dessa comissão, acreditamos que, em qualquer hipótese, deveriam desaparecer a Diretoria dos Serviços de Extensão e as Divisões de Ensino Especializado e Ensino particular - cujas funções, na medida em que se revelarem imprescindíveis, teriam de ser redistribuidas entre os outros órgãos. Os Departamentos de Serviços Autônomos seriam 7: Departamentos de Administração, Educação Primária, Ensino Médio e Cultura; Serviço Social Escolar, Serviço de Recursos Audio-Visuais, Centro de Estudos e Pesquisas Educacionais.

c) implantação da reforma: seria principalmente a cargo da Assessoria de Planejamento - que passaria a se chamar Assessoria de Coorde nação e Planejamento: com efeito, a AP não é só um dos principais dispositivos da reforma encarada, bem como o principal interessado por sua efetivação. Uma das tarefas da Assessoria seria explicar aos vários órgãos o espírito e o conteúdo da reforma, facilitando o entrosamento entre êles todos; ela teria de sugerir ao Secretário os mecanismos de detalhe que se fizerem necessários para melhorar essa conexão.

RECOMENDAÇÕES SÕBRE A REFORMA ADMINISTRATIVA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA

DOCUMENTO BF - (B)
JACQUES TORFS
UNESCO
JULHO 1967

#### ESTADO DA BAHIA

## SUGESTÕES SÕBRE UMA REFORMA ADMINISTRATIVA

## A - Princípios norteadores da ação administrativa da Secretaria.

Os fundamentos lógicos de uma organização, ou reorganização de qualquer sistema governamental devem repousar numa filosofia coerente da ação administrativa.

Proposos, a este respeito, que a Secretaria de Educação e Cultura do Estado adote para a sua ação os princípios norteadores da Reforma Administrativa Federal: para a sua aplicação meste caso específico podem êles ser assim definidos:

- a) Um plane setorial a longo prazo, definirá todos os objetivos da Secretaria e os programas que permitirem a realização dêsses objetivos. O plano abrangerá não só as atividades privativas do sistema educacional do Estado, como também aqueles que ja execução venha a ser confiada pela União ou resulte de com vênios com os Municípios ou organizações privadas, entrosan do-o com o Plano Macional de Educação, de maneira a unir esforços para o atendimento de objetivos comuns e dar melhor aplicação aos recursos recolhidos da coletividade:
- b) a Coordenação Geral e Regional será utilizada como um dos ele mentos indispensáveis à execução do planejamento, para propor cionar ação conjugada à Secretaria, e será exercida no estudo de assuntos ligados a outros órgãos, ou, ainda, no âmbito da Secretaria:
- c) as funções de planejamento, direção superior, supervisão, coordenação e contrôle, e a fixação de programas, princípios e critérios ficarão a cargo dos órgãos de assessoramento da Seoretaria;
- d) o cumprimento dos programas, a formalização de atos de rotina administrativa, serão entregues aos órgãos de estrutura executiva:
- e) a delegação de competência pelas autoridades de todos os níveis executivos será utilizada para alcançar, da forma mais ampla, a descentralização das atividades administrativas;
- f) a racionalização dos serviços da Secretaria será objeto da per manente preocupação das autoridades administrativas, visando,

- entre outros objetivos, à simplificação de contatos dos órgãos entre si e dêstes com o público, de forma a se assegurar decisão pronta, execução rápida e redução de custos operativos;
- g) o contrôle de tôdas as atividades da administração do ensino irá contrabalançar a descentralização das tarefas executivas e será exercido em todos os aíveis e sôbre todos os órgãos ou en tidades da Administração Estadual, ou entidades municipais e privadas, para que se assegurem a rápida execução dos programas, a qualidade dos serviços, o baixo custo operacional e a eficiente utilização e boa guarda dos dinheiros, bens e valôres pertencentes ou de responsabilidade do Estado, utilizandos para tanto técnicas e instrumentos adequados;
- h) as leis e regulamentos relativos ao pessoal de ensino e ao seg vidor público ligade à educação terão por objetivo principal incrementar a sua profissionalização, aperfeiçoar e fortalecer o sistema do mérito;
- a constituição de quadros dirigentes competentes resultará de recrutamento, formação e aperfeiçoamento de administradores e pessoal qualificado para garantir a qualidade, produtividade e continuidade da ação administrativa, em consonância com critérios éticos especialmente estabelecidos;
- j) a participação da comunidade nos assuntos de educação será mais ampla, convocando-se elementos representativos das atividades educacionais, econômicas e sociais no Estado e no País, para participar de órgãos ou comissões decisórias ou de aconselha mento, e para colaborar mais estreitamente com os esforços governamentais.

#### B - Organograma

O organograma permitima a aplicação prática dêstes princípios nor teadores.

As funções específicas de alguns dos principais órgãos que deveriam ser criados ou reformados são:

#### 1. Assessorias

As assessorias deverão realizar estudos para a formulação de dire trises e orientar, supervisionar, coordenar, inspeccionar e controlar os óg gãos executivos. Especificamentes

a) terão por missão fazer com que os órgãos e entidades da Secre-

# ORGANOGRAMA A

# ESTRUTURA GERAL DA SECRETARIA

PAIXA NORMATIVA	SECRETÁRIO DE CONSELHO ESTADUAL EDUCAÇÃO DE EDUCAÇÃO
	ASSESSORIAS
	a) Planejamento(Fundação de Planejamento Educacional) b) Financeira (A.S.P.O.) c) Administração (D.A.G.)
SERVIÇOS GERAIS	CENTRO DE INFORMAÇÕES, CADASTRO e ESTATÍSTICAS CENTRO DE PESQUISAS EDUCACIONAIS
PAIXA EXECUTIVA ATIVIDADES-PIM	DEPARTAMENTO DE ENSINO MÉDIO O NORMAL  DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR  DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO PERMANENTE  DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES O SERVIÇOS EXTRA CURRICULARES
	SERVIÇO DE NOVOS MEIOS EDUCACIONAIS  DESCENTRALIZAÇÃO  SUPERVISORES REGIONAIS  V SUPERVISORES
FAIXA EXECUTIVA ATIVIDADES-MEIO	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO E CONTRÔLE DO PESSOAL  DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO E CONTRÔLE DE BENS: MÓVEIS •  IMÓVEIS  DIVISÃO DE CONTRÔLE FINANCEIRO  DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS  SEÇÃO DE PROTOCOLO  DESCENTRALIZAÇÃO
	INSPETORES REGIONALS

taria funcionem no sentido de bem servir ao público, em harmonia com os preceitos da Constituição Federal e Estadual, das lois e com os interêsses sociais;

- b) serão responsáveis, perante o Governador e Secretários de Esta do pelo fiel eusprimento das determinações de Govêrno visando à continuidade, probidade, eficiência e produtividade dos serviços a cargo da Secretaria de Educação;
- e) estudarão todos os problemes relacionados com o ensino, formularão as diretrizes, normas e métodos de carátor administrativo, financeiro, técnico ou pedagógico necessários para resolvê -los e assegurar o funcionamento eficiente do sistema estadual de ensino. Essas diretrizes, normas e métodos serão resumidos num Plano Estadual de Educação;
- d) implantarão essas diretrizes, normas e sistema na realidade operacional do sistema;
- e) orientarão, fiscalizarão, inspecionarão o acompanhamento técni co das normas o métodos estabelecidos;
- f) fixarão normas e objetivos para o recrutamento, treinamento e aperfeiçoamento do pessoal docente, técnico e administrativo;
- g) exercerão as responsabilidades de contrôle governamental;
- h) coordenarão e controlarão as atividades de pessoal, material, orçamento, estatística e administração financeira de todos os níveis de autoridade executiva, de acordo com as normas a serem fixadas.

Essas responsabilidades poderias ser distribuídas entre 3 setores, da seguinte maneira:

I - Assessoria de Planejamento, Coordenação e Contrôle:

Será encarregada (a) da elaboração de planos, programas e proje tos de expansão e melhoramento do sistema de ensino; (b) da alta organiza ção e fiscalização do funcionamento do sistema administrativo da secretaria
e (c) da organização e fiscalização de funcionamento do Centro de Informações, Cadastro e Estatística da Secretaria.

#### II - Assessoria Financeira:

Elaborará os Orgamentos-Programa, de neórdo com o Plano Estadual de Educação. Assegurará a programação financeira dus despesas e o contrôle dos dinheiros, valôres e bens aplicados pelos órgãos ou entidades subording dos ou vinculados à Secretaria.

III - Assessoria Administrativa:

Definirá as normas de operação dos sistemas de pessoal e material e dos sistemas de recrutamento, treinamento, retreinamento e aperfeiçoamento do pessoal administrativo.

#### 2. Serviços Gerais da Secretaria

A Secretaría deverá dispor de dois serviços gerais: o Centro de <u>h</u> formações, Cadastro e Estatística, e o Centro de Pesquises Educacionais.

a) Centro de Informações, Cadastro e Estatística

Este serviço deve ser o ponto focal de informação para tôda a Secretaria. Deverá adiantar periòdicamente um levantamento censitário da situação geral dos sistemas educacionais que operam no Estado e dispor de dados detalhados sôbre o pessoal, os alunos e os edifícios.

O como periódico deverá ser organizado de maneira a que os da dos recolhidos venham a ser integralmente aproveitados pelos assessores, de partamentos, divisões e setôres da Secretaria e, particularmente, pelas divisões de movimentação e contrôle do pessoal. Todos os demais serviços da Secretaria, por seu lado, deverão fornecer os dados que coligirem, incluindo os relatórios dos delegados, inspetores e supervisores de ensino, de maneira a poderem ser aproveitados para completar e melhorar o censo. As duplicações devem ser totalmente evitadas e simplificadas os sistemas de contrôle dos dados.

© Centro (SCICE) deverá elaborar mepez de cada um dos municí pios do Estado, contendo infermações econômicas, demográficas e educacionais
que permitam adiantar um plano científico de planejamento, construção e re
construção escolar.

Outras características importantes do SCICE descrevem-se no Do cumento BG.

## b) Centro de Pesquisas Educacionais

Este serviço deveria ser assegurado por um número muito limita do de perito altamente treinados e qualificados que se dedicariam, única e exclusivamente, ao estudo de temas pedagógicos de maior interêsse para a Se cretaria, por serem intimamente ligados com a realização do Plano Educacional.

- O Centro deveria abster-se, sistemàticamente, de cometer os eg ros des Centros similares que funcionem no Brasil e, especificamente:
  - De repetir pesquisas já realizadas em cutros Estados do Bra sil ou países do mundo, cujas conclusões são perfeitamente aplicáveis no Estado da Bahis.

- De adiantar pesquisas de interêsse limitado ou nenhum, pela satisfação da curiosidade intelectual dos pesquisadores.
- 3. De planejar amostragens, coletar dados e interpretar estatísticas sem solicitar a assistência de pessoas especialisadas na matéria, isto é, especialistas em técnicas esta tísticas e econômicas.

Para evitar essas dificuldades, o Centro deveria trabalhar sob estrito contrôle dos peritos da Fundação de Planejamento Educacional.

#### 3. Faixa Executiva

## I - Separação entre faixas normativas e executivas:

Estabelecer-se-a uma separação bem nítida entre as responsabilidades da "faixa normativa e de contrôle" e a "faixa de realizações executivas da Secretaria de Educação e Cultura.

Isto, por muitas razões, não será fácil. Existe uma tendência muito forte, por parte do funcionário "executivo" de alto nível, a confun dir autoridade com poder descricionário, e a acreditar que fazem parte es sencial de suas atribuições o desenvolvimento de objetivos especiais e de sistemas "sui generis" de administração e contrôle. Por esta razão, muitos dos programas e planos de realizações educacionais são, na realidade, definidos pelos funcionários que asseguram a sua execução, e não pelos Se cretários, Conselhos, assessôres, etc, que deveriam ter a responsabilidade de da sua conceituação.

São geralmente graves os resultados dêste mal-entendido, porque os funcionários da faixa executiva não dispõem das informações e de treinamento necessários para a feitura de planos científicos e coerentes. Megmo que os tivessem, não poderiam usurpar a autoridade do Secretário.

## II - Separação entre funções administrativas e funções técnico-pedagógicas.

O que ainda pode ser mais difícil, e, porém, ainda mais indispen sável, é estabelecer uma separação absolutamente clara entre duas funções da faixa executiva da Secretaria. São elas as funções administrativas (a tividades-meio) e as funções técnico-pedagógicas (atividades-fim).

Nas atuais circunstâncias os departamentos e serviços, assim como os funcionários, os empregados técnicos da Secretaria e os inspetores, delegados de ensino, supervisores, diretores e regentes, fazem um pouco de tudo e têm a tendência a conferir uma importância muito maior aos aspectos pedagógicos que aos meramente administrativos de suas atividades.

Resulta daí que nenhuma das funções é adequadamente desempenhada.

Uma das principais medidas a serem adotadas para solucionar este problema é definir claramente a natureza de várias funções administrativas do sistema estadual de ensino e criar os serviços necessários ao adequado desempenho dessas funções.

## III - Punções administrativas

As funções do Departamento Administrativo da Secretaria, poderão, provâvelmente, ser dividides em 5 grandes grupos de atividade (Movimentação e Contrôle do Pessoal; Movimentação e Contrôle dos Bens; Contrôle Financeiro; Organização e Métodos; Protocolo), com as divisões descritas no organograma B.

## a) Responsabilidade das Divisões

Divisões precisam ser criadas dentro do Departamento Administrat<u>i</u> vo para se encarregarem das funções assinaladas. Cada uma delas dedicarse-á apenas ao aspecto executivo dessas funções. Os outros departamentos ou divisões executivas da Secretaria não poderão exercer as mesmas atividades.

Isto deve ficar absolutamente claro; um departamento ou uma divisão "técnico-pedagógica", como o departamento de ensino primário, por exemplo, poderá supervisionar a atualização pedagógica dos professôres, introdusir novos currículos e técnicas de ensino e fazer recomendações ao Secretário sobre as escolas que deverão ser criadas, ou os professôres a serem nomeados ou removidos, porém, não deve ter a iniciativa de realizar as operações administrativas correspondentes a essas atividades.

Cada uma das divisões do Departamento Administrativo e cada um de seus funcionários, deverá ter uma área de responsabilidades bem definida, e dispor dos instrumentos indispensáveis ao desempenho de suas funções. Assim, se um funcionário ou uma divisão atuar com ineficiência, não poderá ar gumentar que esta situação foi provocada por interferências externas.

## b) Simplificação dos sistemas administrativos

O modo de operar do departamento administrativo e das suas divisões deve ser modernizado e, quando possível, mecanizado e automatizado.

Mão há razão, por exemplo, para que tôda a documentação referente a professôres e pessoal administrativo seja acumulada em "processos" volumo sos, que, na sua maior parte, contêm grande quantidade de literatura e de

#### ORGANOGRAMA B

## ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

## I - DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO E CONTRÔLE DO PESSOAL

#### A - PESSOAL DOCENTE

- 1. Provimento e vacâncias
- 2. Direitos e vantagens
- 3. Contratos
- 4. Registros
- 5. Movimentação

#### B - PESSOAL ADMINISTRATIVO

- 1. Provimento e vacâncias
- 2. Direitos e vantagens
- 5. Contratos
- 4. Registros
- 5. Movimentação
- 6. Seleção
- 7. Treinamento

# II - DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO E CONTRÔLE DOS BENS

#### A - EDIFÍCIOS

- 1. Construção Escolar com recursos dos Fundos Nacionais ou Estaduais
- 2. Construção de Edifícios Administrativos
- 3. Conservação de Escolas e Edifícios Administrativos

#### B - EQUIPAMENTO

- 1. Distribuição, estocagem e requisição de equipamento e de material de consumo de tipo administrativo
- Distribuição, estocagem e requisição de equipamento e ma terial de consumo escolar

#### C - TRANSPORTE

- 1. Escolar
- 2. Administrativo

# III - DIVISÃO DE CONTRÔLE FINANCEIRO

- A CONTRÔLE DAS DESPESAS
- B CONTRÔLE DA EXECUÇÃO DOS ORÇAMENTOS
- C CONTABILIDADE
- D TESOURARIA

# IV - DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

V - SECÃO DE PROTOCOLO, ARQUIVO E DOCUMENTAÇÃO

# RECOMENDAÇÕES SÕBRE A REORGANIZAÇÃO DO REGULAMENTO DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA DO ESTADO DE GOIÁS

DOCUMENTO BN
JACQUES TORFS
UNESCO
SETEMBRO 1967

# INTRODUÇÃO, RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES

O regulamento da Secretaria de Educação e Cultura de Estado de Goiás, fixado pelo decreto 300 A, de 26 de maio de 1964, é moderno e bem estruturado e, aparentemente, poderia fornecer solução correta para muitos dos problemas que, tradicionalmente, encontram as Secretarias de Educação no Brasil.

Por várias razões, no entanto, a sua aplicação não teve o sucesso que se poderia esperar. Entre elas, as seguintes:

- 1. O regulamento não foi aplicado integralmente.
- 2. O regulamento erra em dois pontos fundamentais:
  - a. A definição das tarefas da assessoria de plane jamento.
  - b. A definição das tarefas do Conselho Estadual de Educação.
- 3. Não inclui dispositivo que assegure uma revisão, ou reconsideração periódica, assim como a simplificação das operações administrativas.

Fica, desse modo privada a Secretaria de instrumen tos administrativos apropriados para a realização de um plano
educacional que satisfaça as necessidades urgentes da população do Estado.

Para solucionar este problema, recomenda-se:

- Ampliar a autoridade do assessor de planejamento, que deverá encarregar-se do estudo, elaboração e implantação do Plano Educacional.
- 2. Criar um Serviço Central de Informações, Estatística e Cadastro que disponha de tôdas as informações necessárias para a elaboração ou fiscaliza ção da realização do Plano, assim como para a ope ração de tôdas as Divisões da Secretaria.
- 3. Criar uma assessoria administrativa encarregada de estudo e implantação de medidas que simplifiquem os procedimentos administrativos, eliminem os "processos" e promovam uma crescente descentralização em nível executivo.

- 4. Orientar a pesquisa educacional de acordo com as necessidades e diretrizes da assessoria de Planejamento.
- 5. Reformar a estrutura administrativa interna da Se cretaria de acordo com o Organograma A.
- 6. Limitar estritamente a competência das Divisões de Ensino Médio e de Ensino Primário a realizações executivas, nos setores técnicos e pedagógicos.
- 7. Limitar a competência do Conselho Estadual à formação de normas e objetivos educacionais de alto
  nível, e à aprovação dos planos elaborados pela
  Assessoria de Planejamento em colaboração com todos os Serviços da Secretaria.
- 8. Criar e desenvolver dois sistemas paralelos de ins peção administrativa e técnico-pedagógica.

As delegacias regionais ou municipais tomarão a seu cargo todos os assuntos administrativos e dependerão do Departamento de Administração.

Os órgãos de supervisão, regionais e locais, fica rão encarregados dos assuntos técnico-educacionais e dependerão dos Departamentos de Ensino.

# ASSESSORIA TÉCNICA DE PLANEJAMENTO EDUCACIONAL

O artigo 4º e, na realidade todos os artigos ou partes de artigos do regulamento, que se referem ao planejamento, indicam claramente que os seus autores, se reconheciam a impor tância do planejamento, não tinham ideias claras a respeito da técnica e da metodologia necessárias à sua elaboração.

- 0 item (j), por exemplo, diz: "À assessoria compete .... consolidar em um plano global e plurianual os planos seto riais procedentes dos diversos orgãos da Secretaria."
- 0 item (a) fala de "... centralizar e orientar os as suntos relativos à elaboração, revisão periódica e atualização dos planos e programas educacionais do Estado."

Na realidade, a função primordial, e a razão de ser da assessoria é precisamente <u>elaborar</u>, fazer e Plano Estadual de Educação, revisá-lo anualmente e estabelecer os orçamentos programas a partir do Plano.

Por outro lado, não cabe aos vários departamentos da Secretaria apresentarem "seus planos". Por definição, um plano de educação deve ser integral, isto é, deve contemplar todos os aspectos do problema educacional, de todos os sistemas (estadual, federal, municipal, particular) e de todos os níveis, do primário ao universitário. Para tal realização, um diretor de departamento ou diretor do Centro de Pesquisas pode contribuir com algumas informações e sugestões, mas não possui qualificação nem condição para fornecer um "plano" aceitável: só pode e deve corresponder a uma pessoa, ou, no máximo, a um grupo muito limitado de pessoas, reunir todo o material sôbre objetivos e instrumentos de implementação disponíveis numa síntese clara e integral.

É claro que o Plano, depois de sua conceituação, poderá e deverá ser submetido à aprovação do Secretário de Educa
ção e do Conselho Estadual. É claro também que não pode ser
elaborado sem consultas prévias a todas as pessoas e órgãos in
teressados da Secretaria ou das demais Secretarias que possam
ter interêsse ativo em educação e planejamento. Contudo, a ca
racterística importante do trabalho de planejamento educacio nal é que deve ser unitário, quantitativo e sintético. Por is
so mesmo não se pode constituir em uma lista de inspirações he
terogêneas, nem pode surgir de discussões de grupo, de tipo par
lamentar.

# SERVICOS DA SECRETARIA

# CENTRO DE ORIENTAÇÃO PEDAGÓGICA

As tarefas do Centro de Orientação Pedagógica estão, de um modo geral, bem definidas no Artigo 5º do Regulamento. Falta, no entanto, um elemento, que consideramos essencial para imprimir uma orientação acertada ao Centro: o Centro não pode ser um órgão intelectualmente autônomo, que orienta os sis temas pedagógicos do Estado de acordo com suas inspirações.

Seus estudos e experimentações, e os sistemas pedagógicos, devem responder às exigências do Plano Educacional do Estado. Assim sendo, pára funcionar eficazmente, o Centro deverá colocar-se sob a alta orientação do Assessor de Planejamento.

# CENTRO DE INFORMAÇÕES, ESTATÍSTICA E CADASTRO

A elaboração de um plano educacional científico implica a utilização de uma grande quantidade de dados estatísticos e de informações de tôda natureza sobre os sistemas educacionais e a estrutura demográfica e econômico-social do Estado.

A Secretaria e o IBGE dispoem de alguns dados esta tísticos e de algumas informações, porém, apenas suficientes pa ra a elaboração de um primeiro plano de emergência.

Para elaborar um Plano menos rudimentar, será necessário organizar um cadastro completo da situação educacional, contendo dados precisos sobre os temas incluídos na lista BD, anexa.

O processo de planejamento deve, porém, ser permanen te: cada ano deve ser formulado um novo plano a longo prazo pe ra os 5 ou 10 anos vindouros. Em consequência, a assessoria de planejamento precisará, cada ano, de todas as informações coligidas no recenseamento.

Para organizar e administrar adequadamente tal servi ço de recenseamento permanente, deverá ser criado um novo Serviço Geral da Secretaria, um Serviço Central de Informações, Es tatísticas e Cadastro.

É evidente que, com a criação dêsse Serviço, será pos sível reduzir as atividades de alguns departamentos ou divisões, que estão realizando, parcialmente, as mesmas tarefas, ou tarefas semelhantes.

Cria-se, também, a possibilidade de uma melhora subs tancial em todo o sistema de informação da Secretaria.

Por esta razão, o censo periódico deverá ser organizado de maneira a que os dados recolhidos venham a ser integral mente aproveitados pelos outros departamentos, divisões e seto res da Secretaria e, particularmente, pelas divisões de movimentação e contrôle do pessoal. Todos os demais serviços da Secretaria, por seu lado, deverão fornecer os dados que coligi

rem, incluindo os relatórios dos delegados e supervisores de ensino, de maneira a poderem ser aproveitados para completar e melhorar as informações do Serviço. As duplicações devem ser totalmente evitadas e simplificados os sistemas de contrôle dos dados.

Simultâneamente, o Serviço Central de Informações, Estatística e Cadastro deverá elaborar mapas de cada um dos mu nicípios do Estado, contendo informações econômicas, demográficas e educacionais que permitam adiantar um plano científico de construção e reconstrução escolar.

# TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

Tôdas as Secretarias de Educação dos Estados recebem diariamente uma enorme quantidade de cartas e expedientes, a maioria dos quais são enviados por professores que desejam remoção, ou por pessoas em busca de um emprêgo na Secretaria.

Uma vez recebidas pela Secretaria, essas cartas e so licitações são integradas em "processos", logo encaminhados sos serviços competentes, para a solução dos problemas colocados.

De um modo geral, é caótico o sistema de "processos" os mais insifnificantes problemas são submetidos à apreciação de um ou de vários departamentos ou divisões técnico-pedagogicos e ao departamento administrativo, antes serem encaminhados à consideração dos "assessôres" do Secretário ou do próprio Se éretário. Em consequência, prolongam-se por mêses e anos as de cisões, quando são tomadas.

Como 3, 4 ou 10 pessoas são selicitadas pera estudar o mesmo processo e pedir informações, a existência dos "processos" implica a existência de enorme pessoal administrativo, do qual 70% é totalmente supérflue.

No caso específico de Goiás, foi realizado, recentemente considerável esfôrço no sentido de racionalizar êste sig tema.

Muito pode ser feito para melhorar ainda mais a situação: provavelmente 40% dos 500 processos recebidos pela Secretaria, diariamente, poderão ser solucionados ao nível das de legacias de ensino. Esta cifra poderia, seguramente, subir a 60/70% se se utilizasse apenas pessoal técnico-administrativo altamente qualificado nas delegacias ou nos órgãos regionais de supervisão.

Notar-se-á, além disso, que muitos dos processos qe, sem dúvida nenhuma, devem ser examinados pela Secretaria, são muito mal apresentados e são entregues à Secretaria sem a docu mentação adequada, o que provoca sua devolução e consequentes perdas de tempo e de pessoal.

A publicação e a divulgação de formulários apropriados poderiam contribuir para eliminar êste tipo de dificuldades.

Se se dispuser de um Serviço Central de Informação altamente organizado, não será necessário exigir de todos os solicitantes a enorme quantidade de documentos que atualmen te se lhes pede.

## ASSESSORIA ADMINISTRATIVA

Recomenda-se a criação do cargo de assessor administrativo - em posição paralela à do assessor de planejamento -,
para o estudo de tôdas as medidas a serem, progressivamente, a
dotadas no sentido da simplificação dos procedimentos administrativos e para o exame das reformas necessárias à melhoria da
estrutura promovida pelo regulamento. Esses dois assessõres
- de administração e de planejamento - deverão trabalhar em es
treita colaboração mútua, assim como em colaboração com os demais diretores e chefes da Secretaria.

# DEPARTAMENTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

De acordo com o regulamento, a Secretaria dispoe de um Departamento Estadual de Educação - com duas divisões, de Ensino Médio e de Ensino Primário - e de um Departamento Estadual de Cultura, também com duas divisões e vários "Institutos". Mencionar-se-á que a criação de um paralelismo aparente entre essas duas estruturas é perfeitamente artificial.

O conteúdo das atividades culturais no Estado de Goiás - tanto atualmente quanto potencialmente - não é comparável, em maté - ria e em volume, com o das atividades técnico-pedagógicas siste máticas que deveriam, teóricamente, ser encontradas a cargo do "Departamento Estadual de Ensino". Assim, não se justifica a criação de um departamento de ensino: tôdas as atividades culturais podem ser facilmente desempenhadas por uma "Divisão de Cultura".

A própria existência do Departamento estadual de Educação, como entidade de alto nível, coordenadora das divisões de ensino primário e médio, deve-se, também, ao desejo de manter a pureza geométrica da estrutura administrativa da Secretaria. Considerou-se, provávelmente, que, como o Secretário devia encarregar-se da Educação e da Cultura, tinha que dispor de duas organizações separadas e irmãs para desempenhar as suas duplas funções. Por implicação, os chefes dos dois depar tamentos, de educação e de cultura, convertiam-se em verda deiros sub-secretários.

Na realidade, não há necessidade de um sub-secretá rio de Cultura. Consequentemente, não há porque serem desempenhadas as funções de coordenador e orientador das divisões de
ensino, por um intermediário entre as divisões e o Secretário.
O próprio Secretário poderá exercê-las, mormente se dispuser
de assessõres qualificados.

# FUNÇÕES DAS DIVISÕES DE ENSINO MÉDIO E DE ENSINO PRIMÁRIO

Essas duas divisões são, tipicamente, organizações técnico-pedagógicas da faixa executiva da Secretaria de Educação e Cultura.

Por esta razaão, deveriam ser equipadas para realizar, ao nível executivo, o plano estadual de educação e, especificamente para:

a) Promover a criação ou ampliação de escolas e processar a autorização de funcionamento e o reconhecimento do es tabelecimento de ensino.

- b) Promover a nomeação ou a remoção do pessoal pedagógico e organizar a seleção, treinamento e aperfeiçoamento do magistério.
- c) Escolher o material, equipamento, aparelhamento es colares e os livros didáticos.
- d) Promover a elaboração e a revisão do currículo e dos métodos e processos de ensino. Introduzir novos métodos e currículos nos sistemas de ensino.
- e) Dirigir a supervisão técnica e pedagógica das escolas e avaliar o rendimento da supervisão.
- f) Prestar assistência técnica e pedagógica às esco-
- g) Proceder à avaliação periódica do rendimento do ensino.
- h) Proceder ao estudo e elaboração de convênios de natureza técnica e pedagógica relativos ao ensino.
- i) Promover a regulamentação da expedição de certificados e diplomas.
- j) Promover a assistência sócio-econômica ao estudan te, através de programas de
  - (1) alimentação
  - (2) bolsas de estudo
  - (3) saude.
- k) estabelecer o interrelacionamento da escola com a comunidade.

O regulamento só confere às Divisões de ensino uma parte dessas atribuições e responsabilidades: restringe a sua influência e intervenção no setor técnico-pedagógico e atribui-lhes algumas responsabilidades de ordem administrativa. São estas últimas: organizar o registro funcional; velar pelo cumprimento das disposições legais que obrigam as emprêsas a manterem estabelecimentos de ensino primário; inspecionar as escolas públicas, etc. Estas funções deveriam ser desempenhadas pelo Departamento de Administração ou pelo Serviço Central de Informação, Estatística e Cadastro.

## CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

A leitura das atribuições e responsabilidades do Con selho Estadual de Educação explica as reticências do regulamen to quanto às funções técnico-pedagógicas das Divisões de Ensino.

Em virtude do Artigo 16 da Lei, o Conselho Estadual tem podêres e responsabilidades consideráveis, que implicam a sua intervenção nos detalhes da administração escolar, ao nível executivo.

De acôrdo com o regulamento, por exemplo, deve: "c) promover a inspeção nas unidades de ensino médio e primário não pertencentes à União"; "d) fiscalizar a manutenção de esco las primárias nas emprêsas industriais, comerciais e agrícolas com mais de 100 servidores; "h) pronunciar-se sôbre os relatórios anuais dos estabelecimentos de ensino primário e secunda rio não pertencentes à União", etc.

Em outras palavras, deve ocupar-se de detalhes, para os quais não dispõe dos instrumentos administrativos necessá - rios, e por implicação, interfere nas atividades dos departa - mentos ou divisões da Secretaria. Esta, que dispõe dos instrumentos de implantação e contrôle, não dispõe dos podêres para utilizá-los.

O Conselho Estadual de Educação é por excelência um órgão normativo, de alto nível e de estrutura parlamentar. De veria, consequentemente, preocupar-se apenas com as tarefas que pode realizar eficientemente, isto é, a fixação de algumas altas normas da política educacional, ou a adoção de algumas decisões particularmente delicadas, que requerem a intervenção de um órgão técnico respeitado por toda a comunidade.

Deve-se advertir, além disso, que o Conselho não dis põe de pessoal e tempo necessários à realização das pequisas e dos trabalhos muito detalhados e ciéntíficos sobre os quais te rá que fundar as suas decisões ou normas de alto nível.

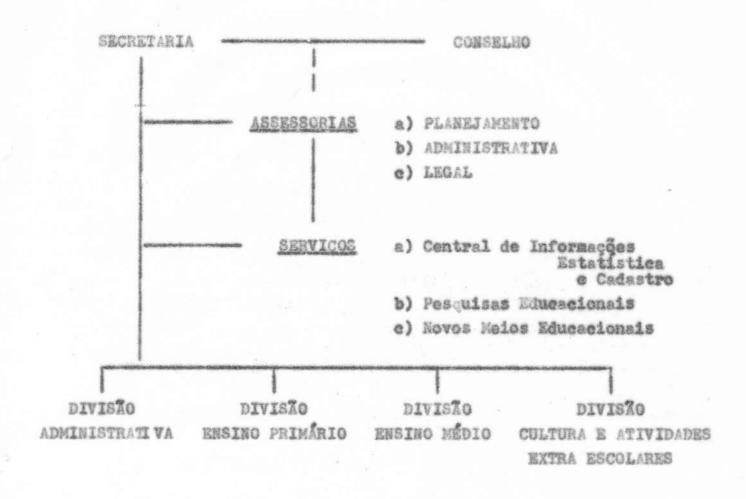
Todos esses trabalhos deverão ser realizados pelas de pendências da Secretaria, e, em particular, pela Assessoria de Planejamento e pelo Centro de Pesquisas ou pelo Centro de Informações, Estatística e Cadastro, que são, ou deveriam ser equipados para este efeito.

Restabelecida a autoridade das Divisões Técnico-Peda gógicas, e reorientadas as atividades do Conselho, ampliadas também as funções dos órgãos de assessoramento e de informação, será possível rever a estrutura organizacional da Secretaria, o que, na opinião nossa, poderia ser feita da maneira mais sim ples, de acôrdo com o organograma A, anexo.

# ORGANOGRAMA A

ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

DO ESTADO DE GOIÁS



# RECOMENDAÇÕES À SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DA BAHIA

- (1) CADASTRO
  - (2) REFORMA ADMINIS-TRATIVA
  - (3) POLOS DE DESENVOL-VIMENTO

Documento BQ JACQUES TORFS UNESCO Outubro 1967. mo 783

Rio de Janeiro, 3 de outubro de 1967

Il.<sup>mo</sup> Sr. Dr. Luiz Neverro de Britto DD. Secretário de Educação e Cultura Secretaria de Educação e Cultura SALVADOR - Behia

Prezado Senhor,

Por ceasião de minha última visita a Salvadom, em 22 e 23 de agôsto, o grupo de peritos da Secretaria e do Convênio MEC-USAID-SUDENE solicitou a minha opinião sôbre taês temas específicos, assim discriminados:

- a) A conveniência de aproveitar os serviços de uma firma privada para adiantar o Cadastro da situação educacional.
- b) O Projeto de Lei sobre a organização da Se eretaria de Educação e Cultura, publicado nas páginas 36 a 38 do Diário Oficial de sábado, 22 de julho de 1967.
- e) Os estudos dos "Polos de Desenvolvimento", adiantados pelo órgão de administração do Convênio MEC-USAID -SUDENE.

Permito-me mandar-lhe a continuação de algumas considerações sôbre êsses temas:

## a) CADASTRO

Em minha opinião, o pessoal da organização en carregada da administração do Convênio MEC-USAID-SUDENE, sob a direção muito competente do Prof. Gtávio Mansur de Carvalho, está perfeitamente capacitado para adiantar o Cadastro especi

al necessário à elaboração do Plano de Emergência, que deverá ser apresentado ao Ministério da Educação em março/abril de 1963, e à elaboração dos Planos de Educação que deverão ser preparados nos emos subsequentes.

Uma organização privada de pesquisas e assessoramento não teria condições tão favoráveis para adientar ês te tipo de trabalho, porques

1. Não dispõe do mesmo conhecimento do meio, ou do pessoal educacional do Estado.

2. Deixa-se de aproveitar ao máximo o pessoal estadual que poderia ser mobilizado gratuitamente para realizar as necessárias pesquisas.

Além disso, como o pessoal contratado para fa zer o Cadastro, uma vez terminados ou entregues os trabalhos, retirar-se-ia do Estado ou da Secretaria, os membros desta úl ma - que não tiveram contato direto com os técnicos e os problemas envolvidos na coleta de dados - não poderiam ter uma ideia clara da interpretação das cifras obtidas. Este fato seria particularmente indesejavel, uma vez que, para se obter resultados amuais, a coleta de dados para o cadastro deveria assentar em bases permanentes.

A utilização de uma firma privada poderia, no entanto, ser muito útil no levantemento de amostragens sobre temas especiais cujos resultados tivessem que ser disponíveis rapidamente.

# b. PROJETO DE LEI

Nos documentos que tive a honra de enviar a V. S.º em 24 de julho dêste ano, eu insistia particularmente sobre a necessidade de se fazer uma separação bem nítida entre as funções normativas e as funções executivas dos vários órgãos da Secretaria.

À Assessoria de Planejamento caberia a mais importante das funções normativas. Deveria, especificamente, promover todas as medidas necessárias à rápida e econômica ex pansão de todos os sistemas educacionais.

Para que essa Assessoria possa atuar com rapides e precisão científica, deve ser organizado um "Serviço Central de Informações, Estatísticas e Cadastro" que a ajude de maneira cuntítua, fornecendo-lhe os dados mais atuais e exatos.

Por razões de lógica e economia, ôste centro deve ser o único centro recolhedor de informações sistemáti - cas da Secretaria e ser acessível a todos os departamentos, di visões e setores.

Os departamentos da faixa executiva dedicarse-iam à implantação das normas estabelecidas pela faixa normativa é a assegurar o bom funcionamento e a contínua melhoria da qualidade do sistema.

Os deparamentos de ensino, portanto, devem melhorar a qualidade e o rendimento do ensino e o depertamento da administrativo, o rendimento de todas as atividades do siguema educacional não relacionadas diretamente com o ensino.

Em suas linhas gerais, o Projeto de Reforma Administrativa observa essas normas, conformas às mais modernas teorias de administração pública e privada e à filosofia da Reforma Administrativa Federal.

Alguns artigos do Projeto, porés, respes a sua harmonia e tecnicidade. Por exemplo:

Na Secção V - Departemento de Educação Prima

À Divisão de Organização Escolar competer

- 1 promover a organização de rêde escolar e prestar assistêm ela administrativa às suas unidades;
- 2 coordenar os dados estatísticos relativos à educação pri-
- 3 registrar e manter atualizados os dados referentes à rêde escolar estadual, municipal e particular;
- 4 efetuar, anuelmente, o levantamento das necessidades rela tivas à construção, à reforma e conservação das unidades escolares, encaminhando-o ao orgão competente.

6 - fiscalizar as escolas particulares a as municipais que ra cebem assistência do Estado sob qualquer forma.

Nenhuma dessas responsabilidades é, do ponto de vista lógico, da alçada de uma divisão de departamento teg nico pedagogico. Sua função é a de supervisionar a operação do sistema de ensino, de implantar novas técnicas de ensino, melhorar o rendimento dos professores.

A principal função da Assessoria de Planeja - mento é a promoção e organização da rêde escolar (item 1).

Coletar dados estatísticos (itens 2, 3 e 4) de ve ser a única função de um Sistema Central de Informação, Eg tatística e Cadastro.

A prestação de assistência administrativa (item 1), assim como o estudo e enceminhamento das necessida des relativas à construção, cabes à Assessoria de Planejamento, ou so Departamento Administrativo.

Compete também ao Departamento Administrativo a fiscalização <u>administrativa</u> das escolas particulares e municipais.

A Secção VI - Departamento de Educação Médiaestipula, no seu artigo 16:

À Divisão de Organização Escolar compete:

- 1 Coordenar os dados e estatísticas relativos à Educação Ma
- 2 promover a organização de rôde escolar e prestar assistêm cia administrativa às suas unidades;
- 3 registrar e manter atualizados os dados referentes à rêde escolar Estadual, Municipal e Particular;
- 4 efetuar, amislmente, o levantamento das necessidades rela tivas à construção, reforma e conservação das unidades em colares, encaminhando-o ao orgão competente.
- 6 fiscalizar as escolas particulares e municipais.

A Secção VII - Departamento de Educação Supa rior e da Cultura, estipula, no seu artigo 20:

à Divisão de Ensino Superior competes

2 - Levanter e menter atualizados es dados relativos à educação superior no Estado.

E no artigo 21:

À Divisão de Atividades Artísticas compete:

5 - Manter eadastro dos estabelecimentos de ensino de música, canto, dança e outras formas de arte.

Aplicum-se os mesmos comentários formulados a respeito da Secção V. Artigo 10 : a maioria das funções desecritas não correspondem a organizações da faixa executiva e do tipo técnico-pedagógico.

Logicamente deveriam ser distribuídos entre a Assessoria de Planejamento, o Serviço Central de Informações e o Departemento Administrativo.

Aparentemente não é possível, por razões de ordem política, modificar o texto do projeto de lei antes de sua aprovação final pela Assembléia.

Permito-me, então sugerir que as modificações necessárias sejam introduzidas através da "regulamentação" in terma, que transferirá algumas das atribuições dadas a essas divisões técnico-pedagógicas para os érgãos a que deveriar ver dadeiramente cabar.

A situação de fato, que poderá ser promovida desta maneira, será institucionalizada quando se oferecer uma oportunidade de apresentar novo projeto à Assembléia.

### C. POLOS DE DESERVOLUTERNTO

Existe, seguramente, uma base lógica para a teoria dos "polos de desenvolvimento". Algumes cidades disfrutam de condições favoravais, que as colocam adima das autras. Essas cidades poderão, provavelmente, desenvolver-se com maior rapides e facilidade. E, por isso, recomendavel favora cer o seu crescimento, pondo à sua disposição os serviços publicos de que necessitarem.

s obvie também que, quando se define uma política de construção de edifícios ou de investimento, como a implicada na criação dos Centros Administrativos Regionais, é desejavel que se conheça a situação dos "polos" e somente fara investimentos nos "polos".

Infelizmente, a localização e as caracteristicas dos polos de desenvolvimento só podem ser determinadas com exatidão, se se dispuser de informações completas e boas sóbre todos os fatores indicativos dos recursos atuais e sobretudo notenciais dêsses povoados ou regiões.

Os recursos portinentes são principalmente os naturais (solo, sub-solo, reservas de minerais, reservas de combustíveis e hidro-elétricas, águas, clima, etc), ou geográficas (proximidade de centros de produção ou consumo de matérias primas, configuração das terras, facilidade de commicações, etc).

Estas informações, no caso do Estado da Bahia em particular, e de tôdas as zonas sub-desenvolvidas em geral, são muito incompletas, ou inexistentes. Assim é que, parado-zalmente, só se pode determinar cientificamente a posição dos polos de desenvolvimento nas zonas desenvolvidas.

Na falta dessas informações, os economistas, ou os sociólogos - que têm mais fé nas virtudes dos "polos", usam uma grande quantidade de dados estatísticos sôbre scondições econômicas e sociais existentes em povoados ou zonas de polos de grande ou pequeno potencial.

A maioria destas estatísticas não tem qualquer significação, ou devem ser interpretadas com extrema cautela, porque podem ser apenas reflexos de condições transitórias (a população e o comércio aumentam perto da BR135 porque a BR101 ainda não ficou pronta) ou artificiais (um povoado se desen - volve porque dispõe de serviços públicos, os quais foram favo recidos por um político influente), ou porque refletem uma opinião errada do Govêrno, que acha que são polos de desenvol vimento.

Em vista disso, recomendo que se adote uma posição pragmática em relação a êste problema. Deve-se reconhecer que, nas atuais circunstâncias, seria totalmente impossível fazer um estudo muito sofisticado dos polos de desenvolvimento do Estado. Assim, é inútil dedicar-se a investigações muito complicadas e custosas.

Por outro lado, pode-se dar ao estudo dos polos na Bahia bases muito mais exatas do que as da maioria dos estudos semelhantes realizados no Brasil, se se adotarem alguns critérios simples, mas, cientificamente rigorosos para a identificação dos povoados ou zonas que, sem qualquer dúvida, possuem ou não um bom potencial de desenvolvimento.

Eis os critérios básicos de seleção:

Inequivocamente, um povoado ou uma zona têm boas possibilidades de desenvolvimento, se:

- 1. Dispuserem de terras planas, férteis, de aluviões profun dos, com água suficiente e facilmente drenavel;
- se dispuserem, alternativamente, de grandes recursos minerais comprovados;
- 3. ou, ainda, se dispuserem de grandes recursos potenciais em combustíveis, ou energia hidro-elétrica;

- 4. ou, alternativamente, tiverem consideráveis vantagens geográficas (portos de mar, ponto de encontro de grandes vias de comunicação, etc);
- 5. e, além das outras condições, se tiverem boas ligações com os centros de consumo do Estado ou dos Estados vizinhos.

Inequivocamente, um povoado ou uma zona não tem potencial de desenvolvimento se:

- 1. Não possui recursos naturais;
- 2. Não tem vantagens geográficas.

Se se manifestar um rápido crescimento da população ou da atividade econômica que não possa ser explicado por algumas vantagens reais, êste desenvolvimento é, provavel mente artificial e não poderá continuar.

Com base nos critérios anteriores, parece pos sível determinar a possição geográfica de 20 polos no Estado da Bahia.

Alguns desses casos seriam duvidosos; por exemplo há casos em que se encontram numa mesma zona geográfica pequena, dois prováveis polos de desenvolvimento. Nesse cado, dever-se-ia fazer um estudo mais detalhado para ober-se uma ideia sôbre a importância relativa da rendas per capi dos povoados concorrentes, e a sua evolução nos 5 ou últimos anos.

Isto pode ser feito através de 10 ou 20 indicadores selecionados, tais como:

Consumo de carne
Consumo de eletricidade
Consumo de págua
Movimento postal
Depósitos bancários
Movimento de telegramas
Arrecadações de renda, federais, estaduais e municipais
Consumo de gasolina (se êstes povoados não se encontrarem ao lado de rodovias importantes).

Finalmente, chegar-se-á à conclusão de que existe no Estado grandes zonas geográficas sem potencial de de senvolvimento, mas onde é alta a densidade de população e onde, portanto, justifica-se, por razões administrativas, algumas aplicações em edifícios administrativos, escolas de nível médio, etc.

Neste caso, deve-se tomar algumas decisões ar bitrárias. Os povoados de condições menos favoráveis são, pro vavelmente, os povoados em que se manifesta o maior aumento, ou a menor diminuição da taxa de crescimento da população, e onde são relativamente boas as condições geográficas.

Ponho-me à disposição de V.Ex.ª para fornecer--lhe as informações complémentares que possa desejar sobre ês ses pontos.

Muito atenciosamente,

JACQUES TORFS

REESTRUTURAÇÃO DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO ESTADO DE SÃO PAULO

DOCUMENTO AS-1 JACQUES TORFS UNESCO RIO 27/9/66

# REESTRUTURAÇÃO DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

## ESTADO DE SÃO PAULO

# A. Área de Ação Administrativa

A área de Ação Administrativa da Secretaria de Educação es taduallno setor educacional é definida na Lei de Diretrizes e Bases: Os Estados têm uma autoridade vasta e geral sobre todos os sistemas de ensino, exceto:

- a) As escolas e órgãos educacionais federais
- b) 0 ensino superior privado

Ademais a Secretaria, de acôrdo com as Leis Estaduais, ou de acôrdo com a lógica é, ou deveria ser responsável pelas atividades oficiais nos campos da Cultura e da Ciência.

Por Lei, deve se encarregar do Arquivo do Estado.

Estes últimos aspectos serão estudados separadamente. Examinar-se-ão agora, unicamente, as atividades educacionais da Secretaria.

Ao dar podêres tão extensos aos Estados, a LDB e a União deram-lhes, claramente, a responsabilidade principal pela organiza - ção, pela administração e finalmente pelo planejamento do Ensino em geral.

Isto tem implicações importantes:

Um bom planejamento deve ser "integral", isto é, cobrir to talmente a área da matéria planejada.

Já que seguramente a União não deseja que o planejamento estadual esteja incompleto ou de baixa qualidade, pelo contrário , espera que seja implicitamente bom e integral, deve-se concluir que aceitou uma intervenção estadual nos programas das escolas federais e de ensino superior.

Com mais razão ainda - já que foi especificamente assinala do na LDB, é dever e responsabilidade do Estado supervisionar as operações dos sistemas de ensino municipais e também particulares e de submetê-los a regras e normas seguras no que se refere a técnicas pedagógicas, exames, normas de higiene, horários e calendários escolares, qualificações e rendimento do pessoal docente etc.

A este respeito vale mencionar que se as escolas particula res dos níveis primários, médios e superiores têm uma grande autono mia e independência, estas foram acordadas precisamente para facili tar o cumprimento de sua função social que é de melhorar os níveis educacionais da população. A coletividade que lhes tem dado êstes

privilégios, também tem o direito e dever de assegurar que êstes privilégios fôssem bem aproveitados.

Em consequência Ad Motorio, considerar-se-á que a área de ação administrativa da Secretaria no setor educativo deve ser extremamente ampla: Deve invadir todos os campos educacionais, em tôdas as suas formas e somente ter como limitações as que especificamente estabelecem as leis ou a mecânica dos vários tipos de organizações educacionais.

Isto implica que - em desenvolvimento da LDB - a Secreta - ria de Educação deve ser equipada para:

- Dispôr de informações estatísticas completas sôbre e sistema educacional total, de todos os níveis, de tôdas entidades mantenedoras oficiais ou particulares.
- 2) Planejar o desenvolvimento do sistema educacional total, para cumprir com os mais altos objetivos da política econômica, social e cultural do Estado e da Federação.
- 3) Obter a aplicação do plano educacional na prática, por meio duma intervenção direta nos sistemas de ensino pri mário, médio, superior ou especiais estaduais, e indire ta nos outros sistemas de ensino.
- 4) Supervisionar as estrita aplicação de normas pedagógicas, financeiras, sanitárias e de seleção de pessoal nas escolas particulares e municipais.
- 5) Aplicar essas normas no sistema educacional estadual.

## COMISSÃO DE REESTRUTURAÇÃO DA SEGRETARIA DE EDUCAÇÃO DE SÃO PAULO

## I INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA BÁSICA

## A) Demografia: Estado de São Paulo

- População Total 1960 Taxa de crescimento estimativas para 1961. 62, 63, 64, 65, 66; 1970 e 1975.
- 2. Mesmas informações Descriminadas entre
  - a) Cidade de São Paulo
  - b) Outra população setor urbano
  - c) " " setor rural
- Fopulação por grupos etários percentagem da população total (1960 - 1964)
  - a) Grupos etários: 0 4 anos

5 - 9

10 - 14 '

15 - 19

20 - mais "

b) Grupos etários: 6 anos 11 anos 16 anos

7 " 12 " 17 '

8 " 13 " 18

9 " 14 " 19

10 " 15 " 20

# B) Escolarização

Matrícula Geral (= inicial)

Matricula Efetiva (= terminal)

Aprovações.

De 1940 até 1966 Totais - Totais Rurais - Urbano - São Paulo e separadamente para:

- 1) Cada Mivel de Ensino, quer dizer:
  - I Cada uma das Séries Pro-Prisária
  - II Cada uma das Séries Primárias
  - III Cada uma das Séries Cinasiais
  - IV Cada uma das Séries Colegiais ( secundárias, normais, industriais agrícolas e comerciais)
    - V Cada uma das Séries Superiores
  - VI Cada uma das Séries do Ensino Especial e Supletivo, incluindo ensino profissional (SENAI SENAC CAPES etc)

2) Cada Sistema de Ensino (ensino federal, estadual, municipal, particular)

### C) Idade Escolar

Núsero de alunos de cada grupo etário ez cada ano das séries.

## D) Número de Professores

Na 1950, 1960 e 1966 (o 1965, o 1964, O 1963)

- 1) Separadamente para Cada Mível e Tipo de Ensino
  - a) Pre-Primário
  - b) Primário
  - c) Ginasial (Tecnico e outros)
  - d) Colegial (Secundário, Normal, Industrial, Agrícola, Comercial)
  - e) Superior

Descriminar entre professores de tempo completo, e outros.

- 2) Separadamente para Cada Nível de Competência.
  - a) Múmero de anos de estudos
  - b) Diplomas
  - c) Número de amos de experiência docente
- 3) Separademente para cada sistema educativo
  - a) Federal
  - b) Estadual
  - c) Municipal
  - d) Particular

# E) Despesas dos Professôres

Salários, ou resumerações (por aulas)

- por categories (diplomas e experiência);
- por nível ou tipo de ensino;
- por sistemas educativos.

# P) Número de escolas e de aulas

Rm 1966 ( o 1965, o 1964, o 1963)

- 1) Separadamente para Cada Nível ou Tipo de Ensino
- 2) Separadamente para
  - a) Cidade de São Paulo
  - b) Outros Urbanos
  - c) Outros Rurais
- 3) Separadamente para cada sistema educativo
  - a) Federal
  - b) Estadual
  - c) Municipal
  - d) Particular

- 4) Múnero de séries dadas por escolas.
- 5) Propriedade das escolas (Fed., Est., Mun. Part.) ou escolas alugadas.

#### C) Despesas das Escolas

- 1) Despesas de inversão dos tipos principais de escolas
  - a) Térreno
  - b) Ediffeio
  - o) Movéia
- 2) Despesas correntes dos principais tipos de escolas.
  - 1) Manutenção
  - 2) Depreciação
  - 3) Aluguel

## H) Demais Despesas de Educação

Dar os custos unitários e os custos totais de inversão ou de manutenção corrente, de:

- 1. Aparelhamento escolar
- 2. Administração escolar
- 3. Bolsas de estudo
- 4. Transportes
- 5. Outras despesas do ensino
- por Nível e tipo do Ensino
- por Sistema Educativo

## I) Receitas da Educação

Descrever Orçamentos totais e despesas efetivas em 1960, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67 de todos os sistemas educativos mantidos pela União, Estados Municípios, Particulares e descriminar também por Nível ou tipo de Ensino.

# J) Predução Anual de Diplomados

Para 1930, 40, 50, 60, e 66 (ou 65, ou 64, ou 63)

- 1) Conclusões Ginásie
- 2) Conclusões de Colegial (per Categorias)
- 3) Aprovações no exame Vestibular
- 4) Conclusões de Universidade e escolas superiores (por Categorias) (Conclusões depois de menos de 3 anos, de 3 anos, e de mais de 3 anos)
- 5) Conclusões de cursos especiais de SENAI, SENAC etc.

## II DEMAIS INFORMAÇÕES

- A) Qual o número, a categoria e o salário do pesseal de cada uma das dependências (departamentos, seções, setores diversos da Secretaria de Educação)
- B) Num mínimo de palavras (20 a 30) explicar cada uma das ditas de pendências.
- C) Necessita-se um Resume dos estudos feites pala Secretaria e outros érgãos estaduais ou particulares sôbres
  - 1) Múmero de Repetentes
  - 2) Existência Mão de Obra, Peritos, Especialistas e profissionais de várias categorias.
  - 3) Projeção do pedido de Mão de Obra de várias especialidades e Categorias.

(rentruluração da Secretaria de Educação de S. Paulo)

DOCUMENTO AS-2

#### DOCUMENTO AS-2

# A. ADMINISTRAÇÃO DA SECRETARIA. Dificuldades atuais.

A Secretaria da Educação foi organizada empiricamente em resposta a pressões políticas ou práticas irresistíveis.

Isto teve vários resultados desfavoráveis:

- 1 Aparentemente não existe nenhuma uniformidade organi zacional ou conceitual: por exemplo, existem departamentos que tratam de alguns problemas do nível pri mário, sem que existam órgãos específicos para tratar de problemas idênticos dos outros níveis.
- 2 Não existe um mecanismo estabelecido para assegurar a adaptação do sistema administrativo às novas circunstâncias legais ou técnicas. Uma manifestação dia so, é que a Secretaria não está organizada para incrementar a Lei de Diretrizes e Bases: não dispõe de nenhum organismo específico para intervir no setor do ensino superior, ou para elaborar um plano educacional etc.
- 3 As coisas novas que se faz, não são técnicas:somente se ampliam serviços existentes, sem trocar ou modernizar os sistemas ou dar um treinamento especial ao pessoal.

As férmulas utilizadas e particularmente o sistema de elaboração de fichas estatísticas, e o sistema de controle administrativo dos funcionários e professores é artezanal e primitivo.

Não parece difícil encontrar uma solução racional para êsses problemas: a análise do sistema atual indica que a grande maioria dos elementos constitutivos duma administração racional existe na realidade. Para resolver a presente situação, necessitar-se-ia, somente, implantar dois grupos de reformas, assim:

- a Redefinir os nomes e as tarefas dos departamentos existentes, criar novos órgãos, eliminar órgãos redun dantes ou inúteis.
- b Introduzir sistemas modernos, mecânicos ou eletrônicos, de classificação de interpretação e controle de dados estatísticos e administrativos.

# B. DEFICIÊNCIA DO ORGANOGRAMA

A primeira impressão dada pelo exame de organograma da Se cretaria é que existe uma grande quantidade de departamentos com vida independente, cujas atividades são totalmente desligadas de qualquer plano geral: de trabalho.

Examinando as cousas mais de perto, notar-se-á que parte do caos é mais aparente que real, porém, existem incongruidades que são as fontes de uma confusão e ineficiência notórias.

1 - O Secretário mesmo tem uma quantidade de serviços sob contrôle direto (Diretoria do Ensino Agrícola, Comissão Central dos Museus, Fundo Estadual de Construções Escolares, Grupo do Planejamento Setorial, Serviço de Informações a Assembleia Legislativa, Serviço de Bôlsas de Estudos, Serviço de Ensino Vocacional, Serviço do Ensino pelo Rádio e Televisão).

Não existe razão nenhuma para que aqueles Serviços não eg tejam incorporados a algumas das numerosas divisões ou departa mentos da Secretaria: nenhum deles tem uma função de assessoria que justifiquem a sua localização perto do Secretário, e nenhum tem importância relativa suficiente para que seja independente do resto da organização.

- 2 O mesmo pode-se dizer dos vários institutos e colégios da dependência direta do Secretário: estas escolas de veriam ser dirigidas pelos Serviços que têm a seu car go a responsabilidade geral para a direção de tôdas as escolas de características iguais.
- 3 O organograma inclue o Departamento de Arquivo do Estado, um órgão que não tem nenhuma cousa a fazer neg ta Secretaria e deveria ser desligade inteiramente da quela.
- 4 Finalmente aparecem como órgãos principais da Secreta ria, uma Diretoria Geral, e os Departamentos de Educa ção e de Ensino Profissional.

As relações entre as três organizações não são claras: as duas últimas tem um Diretor Geral, o que faria supor que tem ní vel hierárquico igual a Diretoria Geral. Isso não é lógico, por que a Diretoria Gera l tem responsabilidade administrativa sôbre todos os sistemas de ensino e os departamentos somente têm responsabilidade sôbre parte delas. Deveriam, em consequência, ser subordinados ao Chefe da Diretoria Geral.

5 - Ao examinar a estrutura interna da Diretoria Geral e dos Departamentos, notar-se-á que, a denominação e funções dos "serviços" e "seções", que também se cha mam "Divisões" ou "Setores Administrativos", não são paralelas nas três organizações.

A explicação de que isso se deve a uma divisão entre tra balhos "técnicos" e trabalhos "administrativos" não é válida:se for o caso, a organização do Departamento de Ensino Profissio nal deveria ser paralela ao Departamento de Educação, o que não acontece. Ademais, os dois Departamentos, que teoricamente, se dedicam aos trabalhos técnicos, na realidade intervêm também nos assuntos administrativos.

6 - 0 único elemento de funcionalismo, em todo êsse siste ma, é que alguns serviços e seções dos departamentos somente limitam a sua ação a alguns setores do ensino.

# C. REORGANIZAÇÃO DO ORGANOGRAMA

Para poder funcionar de acordo com as normas fixadas pela LDB, a Secretaria deveria ser organizada para operar adminis trativamente e tecnicamente em todos os níveis do ensino oficial, além de orientar e controlar es atividades do ensino particular, também em todos os níveis, e finalmente, para analisar as cifras e planejar a expansão do sistema educacional do Estado.

Vários sistemas administrativos podem ser criados para responder a essas necessidades.

Os organogramas correspondentes variarão muito, de acôrdo com a importância relativa que se há de dar aos vários aspeg tos da ação administrativa.

Estabelecendo-se uma hierarquia nas organizações adminis trativas, da seguinte forma:

- 1) Diretoria
- 2) Departementos
- 3) Divisões
- 4) Seções
- 5) Setores

então, a área de ação das <u>diretorias</u> poderia ser definida:

- 1º) Por nível de Ensino (primário, médio, superior)
- 2º) Por entidades mantenedoras (Ensino estadual, federal, municipal, particular)

3º) Por tipo de operações (Econômicas, Financeiras, Jurídicas, Pedagógicas, Administrativas, Sociais, Relações Públicas, Planejamento etc.)

Escolhendo-se a primeira alternativa, haverá uma diretoria de ensino primário, uma de ensino médio e uma de ensino superior. Cada diretoria, então, poderá ser dividida em departa mentos cujas áreas de ação poderá cobrir, em forma mais detalha
da, vários tipos ou níveis de ensino ou mesmo uma nova catego ria de aspectos funcionais: poder-se-á criar, na Diretoria de
Ensino Médio, Repartamentos de Ensino Ginasial, Colegial, Técni
co etc.; ou Departamentos de planejamento, pedagogia, adminis tração etc.

Logo, cada um dos departamentos poderia ser dividido em Divisões, e as divisões em seções e as seções em setores, até ter uma organização separada para cada uma das funções específi cas que podem ser desempenhadas pela Secretaria.

Um sistema típico de organização no qual se dá a maior importância às discriminações entre níveis educativos, e a menor ao tipo de entidades mantenedoras, como se descreve a seguir:

DIRETORIAS	DEPARTAMENTOS	DIVISUES	SECTION	SETORES
1. ENSINO PRIMÁRIO	1-1 PRE PRIMÁRIO		1-1-1-1 Estatísticas   1-1-1-2 Planejamento   1-1-1-3 Jurídico   1-1-1-4 Pedagogia   1-1-1-5 Relações Públicas   1-1-1-6 Relações com Alunos   1-1-1-7 Controle Professores   1-1-1-8 Controle dos bens	-1-1-1-1    Sstadual   1-1-1-1-2 Oficial   1-1-1-1-3 Particular 
	1-2 PRIMÁRIO		1-2-1-1 Estatísticas	
	1-3 ESPECIAL	1-3-1 Cegos   1-3-2 Surdo-Mudos   1-3-3 Adultos	1-3-1-1 Estatísticas	1-3-1-1-1 Estadual
Z. ENSINO MÉDIO	2-1 GINASIAL	2-1-1 Tronco Comun   2-1-2 Ginasial Teg   nico.	2-1-1-1 Estatísticas	
	2-2 COLEGIAL	2-1-3 Normal   2-2-1 Secundário   2-2-2 Agricola   2-2-3 Industrial   2-2-4 Comercial   2-2-5		
3. ENSING SUPERIOR	etc			

C. B. P. E.

Como se pode observar, o desenvolvimento racional da orga nização da Secretaria poderia exigir a criação dum número conside rável de órgãos operacionais separados.

Ademais, é evidente que os órgãos de coordenação deveriam ser criados para harmonizar as ações dos setores, ou sub-setores, ou sub-sub setores das distintas diretorias ou departamentos separados que se dedicam a semelhantes trabalhos.

No organograma que se apresenta na página anterior, por exemplo, tôdas as organizações numeradas 1-1-1-2; 1-2-1-2; 1-3-2-2; 1-3-3-2; 2-1-1-2 etc.etc. se dedicarão ao planejamento. Não podem funcionar adequadamente sem que as suas ações sejam co-ordenadas. Impor-se-á então, a criação dum serviço especial igual em nível hierárquico a um departamento, ou ainda a uma diretoria, para coordenar e harmonizar têcnicamente os trabalhos dos órgãos planejadores.

A criação de um serviço específico para cada uma das categorias funcionais de operação, cada um dos níveis de ensino e cada tipo de entidade mantenedora, seria justificável ao nível federal, ou num país de população maior ao do estado de São Paulo, ou onde a Secretaria (ou Ministério de Educação) tivesse um contrôle total sôbre tôdas as formas do ensino.

Nas condições do Estado de São Paulo, seria ante-econômico tratar de estender a sistemática administrativa.

Dever-se-á buscar um sistema - e um organograma, que simul tâneamente responda a tôdas as necessidades, e atribua a tôdos os serviços a sua devida importância e prioridade, sem sobrecarregar a maquinaria administrativa.

O tipo de organograma proposto e suas relações com a organização atual são descritas a seguir. REFORMA ADMINISTRATIVA DO MINISTÉRIO E DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO

DOCUMENTO AX
Provisório
JACQUES TORFS
UNESCO
Janeiro, 19/67

## REFORMA ADMINISTRATIVA DO MINISTÉRIO E DAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO

### A- INTRODUÇÃO

- 1. Até a adoção da Lei de Diretrizes e Bases, o Ministério de Educação tinha as características estruturais e responsabilidades típicas dos Ministérios tradicionais. Era a principal autoridade normativa e executiva das atividades educacionais da União e dos Estados.
- 2. A Lei modificou e reduziu radicalmente os podêres do Ministério. A maior responsabilidade para a operação do ensino primário e do ensino médio oficial foi delegada às Secretarias de Educação estaduais e aos Conselhos Estaduais de Educação. O que restava da autoridade normativa do Ministério passou ao Conselho Federal de Educação.
- 3. A atual ineficiência dos serviços do Ministério é uma consequência desta modificação.
- 4. Os serviços do Ministério existem, ou sobrevivem, porém em muitos casos a maior parte das razões pelas quais foram criados não subsistem, e pouco foi feito, todavia para adaptá-los à nova situação. Por essas razões, o Ministério é uma entidade inadaptada no meio do qual deve operar, e a sua produtividade, portanto, é baixa.

#### B- ATIVIDADES DO MINISTÉRIO

- 5. Sem modificar de nenhuma maneira a LDB, o Ministério poderia ter atividades muito mais produtivas:
- a) Poderia deflagrar um vasto programa de pesquisas educacionais, pedagógicas, estatísticas, financeiras e econômicas, para informação e orientação do Govêrno, dos Estados e do Conselho Federal.
- b) Poderia assistir o Conselho Federal na elaboração de planos, o estudo de novas normas pedagógicas, operacionais, etc.
- c) Poderia ter uma atividade executiva definida nos setores onde sua ação é supletiva à dos Estados.
- d) Poderia mobilizar vastos recursos para o treinamento de pessoal téc nico, administrativo e docente dos sistemas educacionais, federais, estaduais e municipais oficiais ou privados.
- e) Poderia exercer um contrôle financeiro efetivo sôbre as despesas federais.

6. Com algumas exceções muito notáveis, os serviços do Ministério não estão realizando êsses trabalhos com tôda a eficiência e energia desejáveis.

#### a) Pesquisas

- 7. O Ministério não dispõe de instrumentos apropriados para realizar <u>m</u> vestigações, estatísticas, pedagógicas ou econômicas. As organizações e= xistentes que são responsáveis pela realização dêsses trabalhos, tais como o INEP, o SEEC, não dispõem do pessoal técnico qualificado e do equipamento requerido para elaborar os estudos válidos. A preparação e o planeja = mento de seus trabalhos, ademais, é deficiente.
- 8. Na realidade, uma das manifestações mais significativas da ineficácia atual dos serviços do Ministério é que os temas da maioria das pesquisas que elabora têm muito pouca relação com os problemas principais dos Es tados no setor da educação primária e média, ou são inaproveitáveis por ter bases estatísticas inadequadas.

#### b.1) Planejamento

- 9. O Ministério não está organizado para se encarregar do planejamento educacional. Não dispõe duma seção ou divisão de técnicos e peritos dedicados exclusivamente a esta atividade, e não dispõe dos instrumentos administrativos necessários para traduzir os planos em realidades operacionais.
- 10. É verdade que, de acôrdo com a LDB, a função de planejamento deveria ser exercida pelo Conselho Federal de Educação através da Câmara de Planejamento.
- 11. Porém, um "Conselho", ou uma "Câmara" não são órgãos apropriados para formular planos científicos íntegrais e verdadeiros, que sòmente podem ser elaborados por grupos de especialistas que trabalham em tempo integral durante meses e anos, e depois duma vasta coleta de documentação quantitativa e qualitativa.
- 12. Ademais, um órgão essencialmente normativo, como o Conselho Estadu al não tem autoridade suficiente ou competência para obter ou impor a realização de seus planos, ou supervisionar a sua execução.
- 13. Em consequência, seria perfeitamente lógico que o Ministério se res ponsabilizasse por fazer todos os estudos dos planos, que logo poderiam ser apresentados ao Conselho para discussão e eventual aprovação.

#### b.2) Fixação de Normas Pedagógicas e Operacionais

14. O Conselho Federal de Educação, que sem dúvida mantém uma posição normativa predominante no setor educacional, na realidade somente pode ope

rar eficientemente no setor da Educação Superior - que pode orientar e con grolar diretamente, através de pareceres e verbas.

- 15. Porém, não existe razão lógica para que um órgão normativo de nível tão alto limite sua ação criativa somente a uma parte do sistema educa cional.
- 16. Se verdadeiramente é qualificado para aprovar a criação de novas faculdades e universidades, fixar as suas normas de operação, e melhorar continuamente as estruturas dêsses sistemas educacionais complexos, com mais razão seria o órgão mais qualificado para fixar também normas para a criação, os regulamentos, a operação das escolas de ensino primário e mé dio.
- 17. Por outro lado, não existe razão alguma para que um corpo colegiado de competência suficiente para reestruturar todo o sistema de ensino bra sileiro tenha que ocupar-se de problemas de registrar diplomas.

#### c) Atividade Executiva

18. Os únicos setores nos quais a intervenção executiva do Ministério é evidente e altamente produtiva são os do Ensino Técnico, e em particular do Ensino Industrial, e do Ensino Superior.

No último caso, parece bem evidente que o Ministério não é muito mais que um executor das instruções e decisões - normativas e executivas - do Conselho Federal de Educação.

## d) Treinamento do Pessoal Administrativo, Técnico e Docente

- 19. O Ministério está realizando alguns programas de treinamento úteis e efetivos, tais como o de treinamento de supervisores e professôres lei gos.
- 20. É muito surpreendente que não exista, todavia, nenhum órgão do Ministério que seja capacitado para adiantar o programa fundamental de treinamento de planejadores, administradores, economistas e financistas de alto nível que pudessem assessorar os Estados nas múltiplas reformas de suas Secretarias de Educação, indispensáveis para a rápida implementação, da Lei de Diretrizes e Bases.

#### e) Contrôle Financeiro

21. O exercício do Contrôle Financeiro não é, agora, uma responsabilida de absoluta do Ministério de Educação, por que, na realidade, êste depende do Ministério da Fazenda para a realização da maior parte de suas operações financeiras.

- 22. Porém, é responsabilidade do Ministério estudar totalmente as suas necessidades operacionais, e apresentar as mesmas na forma de planos a lom go prazo e de orçamentos-programas científicos, Também, é sua responsabilidade moral exercer um contrôle da produtividade de suas despesas, e das despesas dos Estados e dos municípios no setor educacional.
- 23. A organização atual dos serviços do Ministério não permitem planejar as despesas racionalmente e exercer um contrôle esejs mesmo superficial, sôbre a utilização dos fundos. Tanto é acertada esta afirmação, que se
  torna absolutamente impossível, agora em 1967, determinar com um mínimo de
  precisão quais foram as despesas de custeio e de investimento, em Educação
  no Brasil, de 1960 a 1966.

### C- DEFICIÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES ADMINISTRATIVAS ESTADUAIS

- 24. As Secretarias de Educação Estaduais sofrem de deficiências operacionais semelhantes às do Ministério.
- 25. Tôdas as funções normativas das Secretarias encontram-se no poder dos Conselhos Estaduais, que não dispõem das equipes técnicas e dos orça mentos necessários para fazer estudos e elaborar planos e normas.
- 26. Em consequência, as funções das Secretarias são frequentemente paralizadas e as Secretarias somente atuam por reflexos.
- 27. As responsabilidades executivas das Secretarias são consideráveis: Uma interpretação ainda compensadora da Lei de Diretrizes e Bases, permitiria afirmar que devem operar ou controlar a operação de todos os sistemas de ensino, públicos ou privados, exceto os federais e as universidades privadas.
- 28. Nenhuma das Secretarias foi organizada para desempenhar essas res ponsabilidades. Apenas dispõem dos instrumentos administrativos mais rudi mentares para assegurar seu funcionamento interno e a operação do sistema primário.
  - 29. Os sistemas burocráticos que utilizam são primitivos; os cadastros do pessoal e do equipamento, e as estatísticas educacionais básicas são relibidas em fichas escritas à mão, e classificadas também manualmente. As operações administrativas se realizam através da circulação de "processos" volumosos e inúteis. As decisões sòmente podem ser tomadas quando os processos circularem por vários escritórios, e forem cobertos de várias assinaturas. Em consequência, ninguém tem verdadeiramente a responsabilidade pelas decisões, que se realizam com uma lentidão desesperante.

#### D- INICIATIVAS REFORMISTAS

- 30. Não existe manifestação nenhuma de que um esfôrço seja feito ou pla nejado para reformar a administração do Ministério da Educação e adequar o sistema às exigências criadas pela Lei de Diretrizes e Bases.
- 31. Os Estados têm uma atitude muito mais positiva e dinâmica a êste respeito. Vários dêles modificaram, com mais ou menos sucesso, a estrutura de seus sistemas administrativos educacionais. Paraná e São Paulo estudam e planejam a adoção de reformas muito mais completas.
- 32. A falta de dinamismo do Ministério, neste caso, pode constituir um fator favorável. Reformas experimentais poderiam ter um conteúdo contraditório com o espírito da Reforma Administrativa Federal, que inevitàvelmente, a curto ou a longo prazo, deverá inspirar tôdas as medidas que serão adota das pelo melhoramento da estrutura das organizações educacionais.

#### E- PRINCÍPIOS NORTEADORES DA REFORMA FEDERAL

- 33. Seguramente, a introdução, nos sistemas do Ministério e das Secretarias de Educação Estaduais, dos princípios da Reforma Federal terá implicações profundas, e forçará uma revisão de grande parte dos princípios sôbre os quais está baseado o atual funcionamento dessas entidades, incluindo a Lei de Diretrizes e Bases.
- 34. Uma breve descrição dos princípios norteadores da Reforma, tal como podem ser aplicados no setor educacional, permitirá interpretar, mais fàcilmente a natureza provável das suas implicações.

#### I- PLANEJAMENTO

- 35. As atividades educacionais devem ser planejadas a longo, médio e curto prazo. O Plano Nacional de Educação, que deve ser intimamente entrosado com o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social do país, fixará objetivos, e normas gerais, e definirá o sistema de distribuição de recursos e repartição de responsabilidades entre a União, os Estados, os Municípios e o setor privado.
- 36. Os planos Estaduais ampliarão a definição dos objetivos, ajustandoos às condições locais e descreverão os programas de trabalho/maneira detalhada. Esses planos abrangerão as atividades de sistema educacional oficial do Estado, e de todos os demais sistemas educacionais em operação ou pro
  jetados na zona geográfica do Estado.

## II - COORDENAÇÃO

37. As atividades do Ministério e das Secretarias Estaduais e Munici - pais deverão ser coordenadas internamente, e com as de todos os demais ministérios, secretarias estaduais ou órgãos municipais.

## III - SEPARAÇÃO ENTRE ATIVIDADES NORMATIVAS E EXECUTIVAS

38. As atividades executivas e normativas do Ministério e das Secretarias estarão nitidamente separadas. As funções do planejamento, direção su perior, supervisão é contrôle, a fixação de programas, princípios e critérios, estarão reservados aos órgãos de assessoramento do Ministério ou das Secretarias. Os órgãos de estrutura executiva - os atuais Departamentos e Diretorias e suas subdivisões - terão que cumprir os programas e formalizarão os atos de rotina administrativa.

### IV - DESCENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES EXECUTIVAS

39. As atividades executivas serão descentralizadas. A delegação de competência pelas autoridades de todos os níveis será utilizada da forma mais ampla.

## V - RACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

40. Os serviços do Ministério e das Secretarias deverão ser racionalizados, visando à simplificação dos contactos dos órgãos entre si e dêstes com o público, de forma a se assegurar decisão pronta, execução rápida e redução dos custos operativos.

#### VI - CONTRÔLE GOVERNAMENTAL

41. Tôdas as atividades da administração de ensino deverão ser controladas pelo Ministério e as Secretarias para contrabalançar a descentralização das tarefas executivas e acompanhar a execução dos programas, verificar a qualidade dos serviços e seu custo operacional e fiscalizar a utilização e boa guarda dos dinheiros, bens e valôres pertencentes ou de responsabilidade da União ou dos Estados, utilizando-se, para tanto, técnicos e instrumentos modernos e adequados, que deverão ser institucionalizados.

O contrôle deverá ser estendido aos estabelecimentos de ensino de todos os níveis, municipais e particulares.

## VII - PROFISSIONALIZAÇÃO

42. Quadros qualificados de professôres administradores e técnicos deverão ser constituídos através duma política de recrutamento seletiva, da introdução de sistemas permanentes de treinamento e aperfeiçoamento, e de salários diferenciais baseados sôbre os méritos respectivos.

#### VIII - PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

43. A comunidade deverá ter uma participação ampla nos assuntos de edu cação, convocando-se elementos representativos das atividades educacionais, econômicas e sociais do País e dos Estados, para participar de órgãos de aconselhamento e para colaborar mais estreitamente com os esforços governa mentais.

#### F- ALGUMAS IMPLICAÇÕES DA INTRODUÇÃO DOS PRINCÍPIOS NORTEADORES DA REFORMA

44. As implicações duma aplicação racional dêsses princípios são muito numerosas e as reformas específicas correspondentes deverão ser o objeto de estudos muito detalhados.

As mais importantes dêles serão brevemente descritas a seguir:

## I - DISTRIBUIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES ENTRE UNIÃO E ESTADOS

- 45. Uma reorganização técnica de administração dos sistemas educacio nais seria provàvelmente incompatível com vários artigos da Lei de Diretrizes e Bases, que deveriam ser modificados.
- 46. Os dois maiores objetivos perseguidos pela Lei, que são perfeita mente lógicos e legítimos, são:
  - a) obter uma descentralização efetiva dos sistemas do ensino.
  - b) evitar uma intervenção intempestiva da política, no processo educacional.
- 47. A adoção dos sistemas preconizados pela Reforma Administrativa per mite obter êsses resultados, porém a Reforma não pode se acomodar a outras características da LDB, que promove situações ilógicas, nas quais, por exem plo, os melhores especialistas do país têm uma autoridade normativa e executiva muito considerável sôbre universidades e algumas escolas técnicas que contam com menos de 500.000 alunos, e uma autoridade quase nula, ou muito indireta, sôbre sistemas que devem educar mais de 10.000.000 alunos.

- 48. Na realidade, não existe razão nenhuma para que os Estados tenham uma autoridade normativa extremamente ampla sôbre os sistemas educacionais primários e médios, e para que a União disponha de autoridade executiva direta sôbre as universidades e demais escolas federais.
- 49. Se se supõe que os Estados são capazes de administrar o ensino <u>pri</u> mário e secundário, e operar algumas Universidades estaduais, então devem êles ser capazes de administrar as escolas federais "supletivas" e as Universidades federais, caso disponham dos recursos financeiros necessários, para fazê-lo.
- 50. Se se supõe que a União é suficientemente competente para fixar as normas de operação das Universidades, e estabelecer um plano nacional de educação, deve ser ela também a autoridade mais competente para fixar as normas básicas de operação dos sistemas de ensino primário e médio.
- 51. Em uma reforma administrativa lógica, as mais altas responsabilidades as responsabilidades normativas gerais, devem ser exercidas pelas mais altas autoridades técnicas e hierárquicas. As mais baixas as executivas específicas, correspondem a um nível técnico e hierárquico muito menor.
- 52. No quadro duma reforma técnica desta lógica, as atividades do Ministério poderiam ser reduzidas a atividades normativas "de cúpula".
- 53. Tôdas as demais, inclusive a formulação de normas, planos e programas, mais detalhados, poderiam ser feitas pelas Secretarias Estaduais.

# II - FUNÇÕES E ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

- 54. Ao restabelecer o Ministério na sua posição lógica, de mais alta autoridade pesquisadora, normativa e controladora, a natureza das suas ati vidades principais modificar-se-á consideràvelmente. Fundamentalmente, con sistirá tal transformação no seguinte:
- a) Coletar os dados necessários para estudar científicamente os problemas da educação brasileira;
- b) Planejar as suas atividades próprias e de todos os demais órgãos educacionais do Brasil, para a realização de objetivos claros, ligados à política econômica e social do Govêrno.
- c) Dar uma expressão financeira a êsses planos, adotar as medidas ne cessárias para que todos os órgãos educacionais tenham, duma fonte ou outra, os recursos que necessitam, no momento devido.
- d) Desenvolver novas técnicas educacionais, experimentá-las e introduzí-las nos sistemas de ensino.

- e) Melhorar as técnicas administrativas do Ministério e das Secretarias e das demais organizações educacionais.
- f) Controlar a realização dos planos e a introdução das novas técnicas educacionais e das novas reformas dos sistemas administrativos em todos os sistemas educacionais.
- g) Exercer o contrôle sôbre a produtividade de tôdas as despesas e assegurar sua conformidade com os planos.

#### III - AS ASSESSORIAS E O CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO

- 55. Os estudos, a fixação das normas e o contrôle da sua execução deverão ser realizados por um grupo de especialistas, agrupados em ASSES-SORIAS de assuntos pedagógicos, administrativos, de planejamento, financei ros e legais.
- 56. As instruções e diretrizes que emitirão, com a aprovação do Ministério, serão executadas por várias diretorias que não terão nenhuma atividade normativa.
- 57. Os assessores deverão dispor dos serviços técnicos necessários, para obter informações, fazer estudos e chegar a conclusões que constituirão o programa de trabalho das direções executivas, e supervisionar a execução dos programas.
- 58. Deve-se observar que a criação das assessorias não é necessăria mente contraditória com a existência do Conselho Federal de Educação.
- 59. O corpo de assessores poderia ser substituído ou se identificar com o Conselho, os membros do Conselho, convertendo-se nos assessores principais do Ministério.
- 60: Alternativamente, o Conselho poderia ser mantido na sua forma <u>a</u> tual, e ser utilizado para discutir e revisar e produzir pareceres sôbre os aspectos maiores das reformas e planos apresentados pelos assessores, do Ministério.

#### IV - OS DEPARTAMENTOS E AS DIRETORIAS

- 61. A distribuição atual dos maiores departamentos do Ministério de verá ser adaptada às exigências das novas responsabilidades que terá que assumir.
- 62. Não parece justificado distribuir as tarefas administrativas de acôrdo com o nível de ensino.
- 63. Na maioria dos casos não existem problemas específicos em um nível de ensino em particular. Não existe uma técnica estatística distinta

para coletar as cifras do ensino primário ou do superior. Não existem téc nicas de pesquisas pedagógicas, técnicas de apresentações audio-visuais, técnicas de contabilidade, orçamentárias, de construção, de planejamento, muito distintas para cada um dos níveis educacionais.

- 64. Pareceria então, mais lógico, definir as maiores responsabilidades dos departamentos do Ministério de acôrdo com os critérios funcionais e não de acôrdo com o grupo de idade dos alunos.
- 65. Assim, deveriam existir no Ministério, departamentos de pesquisas, de planejamento, de pedagogia de contrôle operacional, de contrôle financeiro, de administração do pessoal próprio.
- 66. Se existir, em alguns casos, diferenças claramente marcadas entre as modalidades de aplicação dessas técnicas nos vários níveis educacionais ou se se justificar de tôdas as maneiras uma subdivisão de responsabilida des dum departamento, devido ao volume excessivo de trabalho, a criação de subdivisões dedicadas específicamente a um nível de ensino ou outro pode ser justificada.

#### V - REFORMA ADMINISTRATIVA DAS SECRETARIAS

- 67. Princípios muito semelhantes podem ser aplicados às estruturas administrativas das Secretarias de Educação. Tôdas deveriam dispor de uma equipe de assessoramento ampla e competente, o que não é necessàriamente, contraditório com a existência dos Conselhos Estaduais. Tôdas deveriam reorganizar seus departamentos executivos de acôrdo com critérios funcionais e fortalecê-los consideràvelmente.
- 68. Na realização das reformas necessárias, as Secretarias deveriam contar com a assistência técnica do Ministério de Educação e demais organizações federais especializadas em racionalização e planejamento dos setores de atividade governamental.
- 69. A criação de novos instrumentos executivos poderia melhorar muito a produtividade da maioria das Secretarias. Em cada Estado, uma organização especializada deveria ser encarregada do cadastro contínuo do sistema educativo, incluindo estatísticas físicas, administrativas, econômicas e financeiras sôbre as escolas, os alunos, os professôres, e a realização dos programas.
- 70. Parte do material recolhido e sintetizado em fichas adequadas para serem processadas por computadores eletrônicos ou máquinas classificadoras poderia constituir- a documentação básica sôbre o pessoal. Tôda a rotina dos "processos" poderia, provâvelmente, ser substituída integral mente por um sistema lógico de manipulação das fichas sôbre o pessoal.

- 71. A grande maioria das decisões com respeito ao pessoal adminis trativo ou docente poderiar ser tomadas por meio de uma simples modifica ção na codificação das fichas, modificações essas das quais os interessados estariam notificados.
- 72. A área de ação administrativa das Secretarias deveria ser consideratelmente ampliada. Temos visto que, lògicamente, deveriam se encarregar da administração dos sistemas de ensino universitários e supletivos, deixando à União a iniciativa da fixação das normas gerais apropriadas e a inspeção e contrôle superior da execução das diretrizes.
- 73. Também deveriam ter plena autoridade para controlar e, se neces sário, corrigir e melhorar a operação dos sistemas de ensino municipais e privados.

## CEOSE

RECOMENDAÇÕES SÔBRE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

DOS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO EDUCACIONAL

ESTADO DE SANTA CATARINA

DOCUMENTO BO
JACQUES TORFS
UNESCO
Julho de 1967

#### PLANO DE EDUCAÇÃO ESTADUAL

#### 1. DEFINIÇÕES

Planejamento é um processo que permite a realização eficiente, racional e econômica dos objetivos e metas fixadas pela coletividade.

O Plano educacional estadual estabelecerá metas e objetivos econômicos, pedagógicos, culturais e sociais, em função das metas gerais do plano da Nação, do Plano de Educação Nacional e dos planos economicos, sociais e culturais do Estado, formulados pelo PLAMEG. Levará em conta as previsões das necessidades em mão-de-obra e profissionais, os objetivos de melhoria social do Govêrno e as aspirações culturais da comunidade.

O Plano educacional estadual descreverá os meios de realização des ses objetivos, ou seja, a política educacional estadual e as medidas adminis trativas, econômicas, financeiras e pedagógicas, que deverão ser mobilizadas durante um período definido, para assegurar a realização, total ou parcial, dessa política e dos objetivos. A descrição das medidas será detalhada, go gráfica e funcionalmente, e constituir-se-á em plano de trabalho da Secreta ria, ficando seus órgãos executivos encarregados de cumpri-lo dentro dos prazos previstos.

Este planejamento, para ser válido, deverá ser completo e integral, ou seja, abarcar todas as formas e níveis de ensino e assegurar harmo
niosa utilização dos vários instrumentos de decisão e execução. É impossível planejar a educação primária, sem planejar a média ou, desenvolver o sis
tema estadual de ensino, sem levar em conta a evolução dos sistemas municipais ou particulares.

#### 2. REQUISITOS

Existem em Santa Catarina condições propícias à elaboração de um Plano educacional.

- a) Os planos e estudos do desenvolvimento econômico e social da Unição e do Estado são suficientemente adianta dos para permitir a definição de objetivos econômicos e sociais gerais para um Plano Estadual de Educação.
- b) O Estado dispõe de técnicos competentes em estatísti cas, planejamento e pedagogia.
- c) Também dispõe da informação técnica especializada e de parte das estatísticas educacionais necessárias.

#### 3. CONTEÚDO DO PLANO. PRAZO.

Nessas circunstâncias, recomenda-se dar início imediato aos trabalhos de elaboração do Plano.

O documento BD, anexo, descreve a lista dos temas que devera desenvolver e dos trabalhos que deverá apresentar.

O plano educacional, em suas linhas gerais, será estabelecido para um período de vinte anos, prazo durante o qual pode efetuar-se a formação

completa do cidadão, desde a escola pré-primária aos últimos anos da universidade.

O plano apresentará uma forma mais especificamente detalhada para um período de cinco anos, prazo durante o qual as perspectivas da evolução econômica e financeira e a orientação geral do Estado podem ser previstas com precisão maior.

Os planos de 5/20 anos serão revistos anualmente e substituídos por novos planos de uma duração igual. Assim, elaborar-se-á em 1967 o plano 1968 72/87, e em 1968 o plano 1969/73/88.

O primeiro ano de cada plano de 5/20 anos definirá em todos os seus detalhes o orçamento-programa para o ano seguinte, devendo as tarefas de elaboração do orçamento-programa ser inteiramente ligadas e subordinadas as tarefas de elaboração do Plano Educacional.

#### 4. ETAPAS DA ELABORAÇÃO DOS PLANOS

A Secretaria de Educação, assim como órgãos que trabalham em íntima relação com ela, como o PLAMEG e a FACULDADE DE ENSINO, dispõem de parte importante, mas não da totalidade ou da mioria dos dados importantes e das informações enumeradas no documento BD.

Nessas condições, seria impossível adiantar, agora, a elaboração de um plano definitivo, que deveria abranger todo o material incluído no documento BD.

Para obter a informação restante, seria necessário dar início a um recenseamento detalhado da situação educacional.

Para cumprir as determinações da União e poder receber verbas federais em 1969, o Estado terá que apresentar, em março de 1968, um Plano de Educação.

Será, portanto, necessário adotar medidas excepcionais e adiantar, agora, com os dados disponíveis, a elaboração de um plano de emergência, cujo conteúdo é descrito no documento BE, anexo. A elaboração do "verdadeiro" plano só poderá ser empreendida quando os resultados do recenseamento estive rem prontos.

Deve-se observar, também, que durante a elaboração do Plano de Emergência e do Plano Estadual de Educação, os trabalhos de planejamento se processarão em rítmo intenso, exigindo a participação de pessoal numeroso e qualificado e a operação contínua de um sistema eficiente de consultas e deliberações.

Terminado o primeiro Plano, produzir-se-á uma modificação na natureza dos trabalhos: o pessoal encarregado do Plano deverá dedicar um tempo maior à fiscalização e controle da realização do Plano e à elaboração de orçamentos-programa, e tempo menor à revisão anual do próprio Plano.

Em consequência, a elaboração e a aplicação do Plano Educacional exigirá duas etapas essenciais e dois sistemas administrativos. Devem ser analisadas separadamente as estruturas necessárias durante a elaboração do Plano de Emergência e do Primeiro Plano de Educação Estadual e as que deve - rão existir, uma vez terminados êsses trabalhos.

### 5. INSTRUMENTO CENTRAL

Quaisquer que sejam as etapas ou estruturas propostas, um plano não pode ser criado através de um processo de aglomeração de projetos e subplanos, nem ser o resultado de discussões de tipo parlamentar, ou de intuições filosóficas ou poéticas de pedagogos inspirados.

Uma das características fundamentais das atividades de planejamento é a de deverem ser realizadas por um grupo reduzido de técnicos, que trabalham sob regime de tempo integral e sob a orientação e direção de um chefe único e altamente qualificado.

Por razões de conveniência e de lógica êste grupo deve ser a As sessoria de Planejamento da Secretaria de Educação. O plano, e as suas revisões, devem ser aprovados pelo Conselho Estadual de Educação, cuja tarefa es sencial deve ser, na realidade, o trabalho de estudo, consideração, deliberação e revisão do plano.

Nas condições atuais, não dispõe o Conselho de técnicos para os estudos adicionais, nem de pessoal e dos serviços indispensáveis à realiza - ção das demais tarefas. Seria, então, lógico, que a Assessoria de Planeja - mento da Secretaria funcionasse como assessoria do Conselho.

Em Santa Catarina, no momento atual, o único órgão que nos parece capacitado para criar um grupo adequado de planejamento e para organizar uma Assessoria de alto nível, é a Faculdade de Educação da Universidade do Desen volvimento do Estado de Santa Catarina.

Para assegurar a necessária independência da Assessoria de Planejamento durante o período de elaboração dos planos, e a continuidade dos tra balhos depois da apresentação do primeiro plano educacional, a Assessoria de veria ser instituída na forma de uma FUNDAÇÃO.

#### 6. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

O melhor dos planos pode transformar-se em exercício intelectual sem qualquer utilidade, se não existir o desejo de realizá-lo. Da mesma for ma, não será possível a sua execução, se faltarem os instrumentos administrativos apropriados.

Tôda a cúpula da Secretaria manifestou o desejo de adequar a reforma administrativa da Secretaria às exigências do planejamento.

É êste um fator altamente favorável: a existência de uma estrura administrativa apropriada é tão indispensável, que se deve considerar a reforma da administração como condição indispensável para o êxito das atividades de Planejamento.

Notar-se-á que todos os temas que interessam aos planejadores, in teressam, inevitàvelmente, aos técnicos da reforma e, tanto uns como os outros, não poderão realizar um trabalho útil, sem coordenar seus esforços de maneira contínua.

Assim sendo, a descrição dos instrumentos a serem utilizados no estudo e elaboração do Plano incluirá os necessários ao estudo e elaboração da Reforma Administrativa.

# 7. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE PLANEJAMENTO ETAPA DE ELABORAÇÃO DOS PRIMEIROS PLANOS

Para adiantar a elaboração do Plano de Emergência e as atividades paralelas indispensáveis à sua boa execução será necessário criar uma Assessoria de Planejamento, uma Comissão de Reforma Administrativa, um Serviço Central de Informações, Cadastro e Estatísticas e vários grupos de trabalho que poderão estudar e formular opiniões sôbre temas gerais ou especiais a êles submetidos pela Assessoria ou pela Comissão.

#### a. Assessoria de Planejamento

Durante a primeira etapa de suas atividades, o trabalho da Assessoria de Planejamento consistirá principalmente na elaboração do Plano de Emergência, do Plano Estadual de Educação, que conterão todos os objetivos, programas, cálculos e a legislação descritos nos documentos BD e BE, anexos.

Devido à natureza do material que deve ser incluído no Plano, a Assessoria deveria ter, entre seus membros:

- um economista
- um especialista em estatísticas e interpretação estatística
- um educador
- um especialista em administração pública.

A Assessoria terá a responsabilidade eminente pela elaboração e redação do Plano. Obterá as informações e orientações necessárias através de:

- i seus próprios estudos e recursos;
- ii estudos e amostragens realizados por firmas privadas, pelo Centro de Pesquisas Educacionais da Faculdade de Educação da Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, e pelas demais organizações do Estado.
- iii Os conselhos e recomendações de quatro grupos de trabalho, as sim:
  - 1º Grupo de Objetivos Educacionais

Este grupo participará da descrição da filosofia educacional do Plano (Capítulo I dos documentos BD e BE) e será composto de educadores, chefes dos departamentos técnicopedagógicos da Secretaria e do Centro de Pesquisas Educacionais, assim como de economistas.

2º Grupo de Orientação Econômica

Êste grupo, de economistas, definirá os objetivos do ensino médio do 2º ciclo, do ensino superior e da educação de adultos.

3º Grupo de Orientação Financeira

Este grupo, de economistas e administradores, estudará os recursos financeiros disponíveis para a realização do plano.

4º Grupo de Custos

Este grupo, integrado por economistas e engenheiros, informará a Assessoria de Planejamento sôbre todos os assuntos relacionados com custos unitários de ensino, salários, custos de construção e conservação, etc.

A Assessoria de Planejamento consultará regularmente o Secretário de Educação, o Conselho Estadual de Educação, assim como tôdas as organizações do Estado interessadas em Planejamento ou Educação, e particularmente a PLAMEG e a FACULDADE DE EDUCAÇÃO.

O Plano será apresentado para aprovação prévia ao Secretário e aprovação final do Conselho Estadual.

#### b. Comissão de Reforma Administrativa

O trabalho da Comissão da Reforma Administrativa consistiria printipalmente na preparação do texto definitivo da nova Organização Administrativa da Secretaria, de acôrdo com as recomendações dos CEOSE.

A Comissão deverá ter entre seus membros:

- um especialista em administração pública
- um educador
- um economista

A Comissão de Reforma Administrativa será assessorada por um grupo de trabalho, assim:

## Grupo de Organização e Métodos

Este grupo, composto dos chefes dos departamentos da Secretaria e dos assessores do Govêrno em matéria de organização administrativa e dos especialistas da Universidade Federal de Santa Catarina, dedicar-se-á principalmente ao estudo das exigências administrativas do sistema de ensino.

## c. Serviço Central de Informações, Cadastro e Estatísticas

Para simplificar os processos administrativos e dispor das informações necessárias ao desenvolvimento e fiscalização permanentes do Plano, recomenda-se organizar, para todos os serviços da Secretaria, um sistema central de informações, cadastro e estatísticas (SCICE), que dependerá diretamente da Assessoria de Planejamento.

A organização dêste Centro deverá ser confiada a um grupo de peritos em administração, educação e estatística, sob o alto contrôle do chefe da Assessoria de Planejamento.

A primeira tarefa do Serviço será a de realizar o levantamento de um Recenseamento básico. Este Recenseamento deverá ser conceituado de tal maneira que permita realizar as seguintes operações:

- 1. Dar à Assessoria de Planejamento tôdas as informações necessárias à elaboração dos Planos (ver Documentos BD e BE).
- 2. Ser utilizado como instrumento de contrôle administrativo principal da Secretaria.

Beverá, portanto, êste Recenseamento ser organizado de forma a ser convertido numa operação permanente.

A Comissão deverá dispor de dois grupos de estudo, ou sejam:

## 1º - Grupo de Formulários

O Serviço Central de Informações será o instrumento único, através do qual os demais departamentos, divisões, assessorias, etc. da Secretaria, poderão obter as informações sistemáticas que necessitam para basear as suas decisões e atividades. Estes órgãos não poderão mais dispor de serviços autônomos de estatística ou de informação sistemática. Isto implica em que o Centro de infor mações, estatísticas e cadastro deverá conhecer perfeitamente as necessidades de cada uma das demais organizações da Secretaria.

A finalidade do Grupo de Formulários será definir essas necessida des.

Este Grupo integrado por todos os altos funcionários da Secreta - ria, assessôres, chefe do escritório de pesquisas e alguns Inspetores e Supervisores, definirá:

- 1º O tipo de informação quantitativa e qualitativa de que neces sitarão cada um dos serviços da Secretaria e o Conselho para realizar os seus trabalhos rotineiros e os que implicam na elaboração e execução do Plano.
- 2º A parte destas informações que deverá ser coletada pela Se cretaria e a parte a ser obtida pelas outras organizações de pendentes do Govêrno do Estado.
- 3º A estrutura e o texto dos formulários a serem preenchidos pe los professores, regentes, inspetores, supervisores, para for necerem regularmente as informações necessárias.
- 4º A periodicidade na coleta das informações.

## 2º - Grupo de Contrôle e Classificação de Dados

Recomenda-se que tôdas as informações necessárias para a elaboração do Plano, assim como para seu desenvolvimento e execução e tôdas as informações do sistema centralizado de cadastro e informações, sejam integradas nas fichas de um sistema eletrônico de contrôle e classificação de dados.

O Grupo de Contrôle e Classificação de Dados, composto por enge - nheiros especialistas em computadores, de economistas e de espe - cialistas em administração, deverá assegurar o melhor aproveita - mento do sistema eletrônico e, também, definir, de antemão e de maneira absolutamente clara, os tipos de operações que não pode - rão ser realizadas eficientemente através do computador.

Especificamente o Grupo deverá:

52 -- 4

- 1º Examinar todos os formulários e questionários apresentados pelo Grupo de Informações e Formulários e compatibilizá-los com as exigências do sistema eletronico.
- 2º Estudar a forma pela qual o sistema eletrônico poderá dispensar uma informação contínua aos diversos órgãos da Secretaria e estudar se esta forma é compatível com as necessídades.
- 3º Estudar os custos de operação do sistema eletronico, compa. rando-os com os custos de sistemas mecânicos ou tradicionais.
- 4º Se fôr aconselhável, recomendar a utilização de um sistema misto no qual o computador só será utilizado para realizar parte das operações necessárias.

OS ÓRGÃOS-FINS DAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO E CULTURA

E A DESCENTRALIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA PEDAGÓGICO

MICHEL DEBRUN

INEP - UNESCO

## OS ÓRGÃOS-FINS DAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO E CULTURA

#### E A DESCENTRALIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA PEDAGÓGICO

Por "órgãos-fins" da SEC, entendemos os órgãos cuja atividade, por ser diretamente educacional ou cultural, é a razão de ser do sistema que ela encabeça. Excluimos dessa conceituação os órgãos que definem as grandes linhas da política educacional e cultural, ou seja, os princípios e normas que devem norteá-la, assim como as metas qualitativas e quantitativas que são objeto do planejamento; e os órgãos que têm a responsabilidade da infra-estrutura material da máquina educacional, tanto no que diz respeito às tarefas rotineiras como à execução do planejamento. Os órgãos-fins situamse, pois, entre os <u>órgãos políticos</u> (o próprio Secretário e seu Gabinete, os Conselhos Estaduais de Educação e Cultura, a Assessoria de Coordenação e Pla nejamento) e os órgãos-meios (Procuradoria Jurídica, Departamento de Adminis tração, inspetorias regionais e locais de caráter administrativo). Essa dis tinção, é claro, não deve ser tomada rigidamente. Por um lado, os órgãosfins não podem ser ignorados, na elaboração da política global da SEC: êles hão de perceber e indicar claramente seus pressupostos, aspectos e impactos culturais e pedagógicos, de discutir com os setores políticos a conveniência de todo e qualquer projeto importante. Por outro lado, não podem ignorar os assuntos administrativos: devem comportar seções administrativas leves, que permitam sua articulação com os órgãos-meios. Enfim, os órgãos-fins possuem também uma função política específica, de concretização da política global, a qual não só devem aplicar, bem como pormenorizar, desenvolver e adaptar conforme a natureza de cada área.

## Os órgãos-fins são de dois tipos:

- a) Os que promovem e mantêm a educação e a cultura, <u>stricto</u> <u>sensu</u>: Departamentos ou divisões de educação primária, ensino médio, cultura etc ...; serviços ou centros de rádio-televisão educativa, de recursos audio-visuais, de pesquisas educacionais;
- b) os que proporcionam educação e cultura, <u>lato sensu</u>: serviços ou seções de alimentação e saúde escolares, de educação comunitária etc. Não são órgãos-meios, apesar das aparências: a sua função não se resume a for necer alimentos, cuidados médicos etc ...: devem êles incutir também <u>novos</u> valores e hábitos, não só aos alunos, bem como a seus pais e, de modo mais geral, à comunidade.

Certos órgãos, pela natureza múltipla e ambígua das suas funções, seriam intermediários entre a e b: por exemplo o departamento (ou divisão) de educação dos adultos.

A estruturação dos órgãos-fins, não só deve obedecer às exigên cias legais das reformas administrativas federal e estaduais, bem como inspirar-se em determinados pressupostos pedagógicos. Tais pressupostos, por sua vez, devem menos espelhar a situação atual do ensino brasileiro do que atentar para o seu futuro a médio (senão a longo) prazo. O futuro, enfim, há de ser equacionado à luz, por um lado, dos requisitos da sociedade industrial em formação; e, por outro lado, de determinadas exigências sócio-culturais, as quais, se bem que sua efetivação contribua à consolidação daquela socieda de (e reciprocamente), possuem significação própria.

Vejamos, sucessivamente:

- 1. Os princípios que devem nortear a estruturação dos órgãos-
- 2. As normas e mecanismos institucionais capazes de traduzir êsses princípios na prática.
- 3. As conexões a estabelecer entre, por um lado, os órgãosfins e, por outro lado, os órgãos políticos e os órgãos-meios, em função das idéias acima expressas.

## I - Princípios de estruturação:

1. A estrutura e o funcionamento dos órgãos-fins devem ser concebidos de tal modo que cada um possa atender não só às exigências do Estado, na área da competência específica dêste, assim como às necessidades se melhantes que se manifestam no Estado, na área da competência dos municípios, das instituições particulares e, eventualmente, da União. Isso não quer dizer que o Estado haja de substituir outras entidades: apenas deve existir en tre elas tôdas, em relação a cada assunto - currículos, inspeção, supervisão, formação do magistério etc ... - uma estreita colaboração, da qual o Estado seja o motor e o coordenador, em virtude das prerrogativas que lhe reconhece a LDB.

Do contrário resultam várias distorções:

- a) a unidade da formação básica dos futuros cidadãos está se $\underline{\mathbf{n}}$  do prejudicada;
- b) em cada nível de ensino, a heterogeneidade dos fluxos de alunos oriundos do nível inferior, impede o pleno rendimento da máquina educacional, acarreta a repetência e a deserção etc ...;
- c) os equipamentos escolares modernos, e os novos métodos edu cacionais que lhes correspondem não podem ser utilizados de modo racional;  $\underline{u}$  ma parte da sua capacidade fica ociosa, devido à compartimentação dos alunos entre escolas estanques;
- d) a diferença de rigor em relação aos títulos e à eficiência dos professôres, segundo o sistema de inspeção que os rege, diminui o rendimento do sistema mais brando, que aceita os piores professôres ou não per mite que sejam eliminados. Sendo, às vêzes, o sistema mais tolerante que me lhor paga os professôres, a injustiça conjuga-se com a ineficiência.
- A multiplicidade dos incentivos pedagógicos e financeiros dos quais a SEC dispõe, de modo geral, em relação às entidades municipais e particulares deve lògicamente permitir que a ação dos seus órgãos-fins se estenda sôbre todo o Estado, através de convênios. Não se pode, porém, excluir a priori o caso de municipalidades suficientemente abastadas para recusar tais convênios, ou limitar-lhes a significação. Este caso transcende evidentemente a órbita educacional, apelando para uma solução política.
- 2. À extensão das atribuições da SEC deve corresponder uma descentralização das suas atividades:

As atribuições da SEC crescem - e tenderão a crescer cada vez mais - em virtude:

- a) da expansão, em parte natural em parte provocada, da rêde estadual de ensino;
- b) da necessidade, a qual acabamos de aludir, de adotar uma política educacional para o Estado em conjunto;
  - c) da utilização em grande escala de novos meios educacionais;
- d) do desenvolvimento das atividades para escolares e dos aspectos sociais do ensino;
- e) dos problemas qualitativos de reestruturação dos vários ciclos de currículos, de formação dos professôres e monitores, de orientação aos professôres e alunos etc ... decorrentes dessas transformações tôdas.

Não é mais possível, nessas condições, concentrar todos os poderes da SEC em mãos de uma poucas pessoas. Como já foi salientado (palestra 4: "Organização das Secretarias Quanto às Suas Funções"), as instâncias máximas da SEC (Secretário e CEE), assessoradas pela Assessoria de Coordenação e Planejamento, devem se dedicar, prioritàriamente, à definição da política global da SEC, em particular na área do planejamento. Por sua vez, os diversos órgãos devem praticar uma dupla descentralização: interna, no âmbito da própria SEC: externa, no sentido de entregar responsabilidades às instâncias regionais e locais, e tarefas a empresas privadas, contratadas.

No tocante aos órgãos-fins, isso significa:

- a) que a <u>política específica</u> de cada órgão deve ser <u>pormeno-rizada</u> (e não só <u>aplicada</u>) por seus responsáveis, dentro das Diretrizes qualitativas e quantitativas das instâncias máximas da SEC. Essa concretização não se limita a minúcias, pode dizer respeito a pormenores estratégicos;
- b) que a supervisão e a orientação dos professôres, a adaptação dos currículos, devem ser organizadas em termos regionais e locais; as instâncias descentralizadas hão também de dar notas pedagógicas aos profess<u>ô</u> res, e decidir sôbre as promoções ligadas ao mérito.
- 3. Cada órgão deve corresponder a uma função ou grupo de funções - bem definida; e, reciprocamente, as diversas manifestações de uma mesma função hão de se processar através do mesmo órgão:
- a) se um órgão está encarregado de funções heterogêneas, êle não pode dedicar-se, séria e tècnicamente, a nenhuma delas: nessas condições, sua chefia ou se reduz a uma cúpula "cartorial", sem poder real, ou dificulta o trabalho das unidades básicas.

Isso não quer dizer, evidentemente, que assuntos diversos não possam ser abrangidos pelo mesmo órgão: apenas devem sê-lo no tocante ao que têm de comum, e <u>êsse elemento comum, por sua vez, há de ser algo substancial, não meramente adjetivo. Exemplificando: o ensino primário e o ensino médio podem ser integrados a um único departamento, Departamento de Educação, lá onde os recursos econômicos do Estado e a diferenciação incipiente, do siste ma educacional não aconselham a multiplicação dos órgãos e dos cargos - mas é porque os dois graus, em que pêse às suas diferenças, constituem, nessa fa se inicial, um bloco frente à "Administração", "Cultura" ou "Saúde"; pelo contrário, não se justifica, em nenhuma circunstância a existência de uma "Divisão do Ensino Particular", portando assuntos referentes aos níveis primário e médio (e eventualmente superior), já que o fato de ser particular, para um ensino, é muito menos substantivo do que o fato de ser primário,</u>

médio ou superior; (1)

b) quando uma função - por exemplo, orientar pedagógicamente o ensino primário - acha-se espalhada entre vários órgãos, há de receiar duplicações ou contradições, ou ainda a cristalização de dualismos prejudicáveis ao aluno e à comunidade. A orientação ao ensino rural primário implica, sem dúvida, uma visão pormenorizada do processo educacional e social local, em regiões arcáicas ou de desenvolvimento incipiente: não deve, por isso, se autonomizar em relação à orientação exigida pelo ensino primário em geral e, menos ainda, fazer objeto da atividade de um órgão situado fora do Departamento (ou Divisão) de Ensino Primário. A orientação pedagógica para o primário em conjunto - com os matizes que pode admitir em relação a determinadas regiões ou determinados tipos de alunos - há de ser definida por um órgão único. Do contrário, sob o pretexto de "adaptação" ao ambiente, verifica-se uma tendência crescente à aceitação de baixos rendimentos escolares, tolerâncias de tôda a ordem etc...

Em resumo: há de separar tudo que deve ser separado, e de reunir tudo que deve ser reunido. A separação se impõe quando a reunião era apenas circunstacial e adjetiva; a reunião, quando o isolamento resultava da confusão entre a função, que sempre possui alguma generalidade, e a área, forçosamente local e particular, em que se exerce. Essa última observação terá sua aplicação em relação à utilização dos recursos audio-visuais, notadamente: se se admitir que êles não constituem simples meios auxiliares de uma pedagogia pre-estabelecida - em cada área: primário, educação dos adultos, médio etc ... - e que, ao contrário, seu desenvolvimento contribui para definir uma nova pedagogia, poder-se-á falar de uma função específica dos audio-visuais; e, nesse caso, há também de admitir que a sua pesquisa, produção e distribuição, a orientação a dar à sua utilização - tudo isso deve ficar a responsabilidade principal de um Serviço Autônomo dos Recursos O qual, embora haja de elaborar sua política em estreita co Audio-Visuais. nexão com os outros órgãos pedagógicos e culturais, não pode ser reduzido à categoria de simples fornecedor de material para a seção de audio-visuais do primário, a seção de audio-visuais do médio etc ... Tampouco pode ser integrado a um ou outro Órgão-fim da SEC, mesmo quando êste é o principal utilizador dos recursos audio-visuais.

4. Isso nos leva a outra observação: os órgãos-fins podem ser distribuidos segundo dois eixos. O primeiro agrupa os órgãos cuja atividade se relaciona com determinada área, bem delimitada (embora possa ser muito ampla). Departamentos (ou divisões) de ensino primário, do ensino médio,

<sup>(1)</sup> Pode-se admitir, dentro do Departamento de Administração ou, mesmo, dentro de um Departamento como o do Ensino Médio (retomaremos êsse problema, ao tratar dos órgãos-meios), a existência de uma seção encarregada das relações administrativas (bolsas, convênios etc...) com o ensino privado, em decorrência de uma política prévia. Mas essa política, no que tange tanto aos aspectos pedagógicos quanto à expansão da rêde particular, não deve ser definida isoladamente, no âmbito de um órgão específico, e sim à luz de uma problemática global do ensino - ou de tal grau de ensino -, no Estado. Por outro lado, a orientação técnica e pedagógica aos estabelecimentos deve ser feita do mesmo modo em todos êles (federais, estaduais, particulares e privados), devendo os problemas próprios a certas categorias de estabelecimentos ser resolvidos dentro de uma doutrina comum para o grau ou a modalidade de ensino considerado.

etc ... O segundo inclui os órgãos que não têm uma área própria de atuação, podendo prestar sua colaboração a qualquer um (ou, pelo menos, a vários) dos primeiros.

E nessa segunda categoria que se encontram os serviços autônomos. Tal categoria, até hoje encarada como subsidiária (o que faz com que sejam, frequentemente, considerados como órgãos-meios), se reveste hoje de u ma importância crescente: desenvolve-se, em função, simultâneamente; da renovação da pedagogia, desde o fim da II Guerra Mundial; da necessidade de alcançar alunos inacessíveis ou pouco acessíveis pelos meios educacionais tradicionais; e da preocupação pelos aspectos sociais da educação. vação da pedagogia, particularmente sensível nos setores de linguas e matemá ticas, e a necessidade de atingir novas camadas de estudantes implicam no uso maciço dos meios audio-visuais, da rádio-televisão educativa etc ... Por sua vez, a preocupação pelos aspectos sociais da educação comporta duas face tas: assegurar a orientação educacional e vocacional dos alunos; zelar pela sua alimentação e saúde, pela melhoria do nível sócio-cultural dos seus pais e, de modo geral, da comunidade. Esse último ponto assinala a passagem de uma concepção meramente assistencial dos serviços sociais escolares para uma concepção ampla, em que a educação propriamente escolar não constitui senão um aspecto de uma educação que há de ser, ao mesmo tempo, integral e coletiva: deve-se estabelecer uma circularidade, um movimento de feed-back entre a promoção dos alunos e a do seu ambiente.

É fundamental dar aos serviços autônomos a mesma ênfase que aos departamentos. Isso não só deve repercutir no organograma (por exemplo pela construção de dois eixos perpendiculares, na faixa dos órgãos-fins), como na atividade da SEC: na área do planejamento, em particular, os serviços au tônomos têm de participar, em igualdade com os departamentos, nas consultas de planejamento que evocaremos no fim desta aula.

7. A tradicional divisão entre ensinos primário, médio e superior há de ser progressivamente superada, no próprio âmbito das Secretarias de Educação, por uma estrutura que desenvolva as virtualidades implícitas na L.D.B.: a prolongação da escolaridade obrigatória até os 14 anos faz com que o primário (e o pré-primário) e o ginasial (e o "para-ginasial" constituido pelas 5º e 6º séries primárias) tenham de ser vistos como um bloco, encarregado de ministrar a educação fundamental: ou seja, uma educação não profissionalizante, em que pêse à legitimidade de certos matizes — industrial, agrícola, comercial etc ... — pre-profissionalizantes. Educação, portanto, bàsicamente a mesma para todos.

A nova articulação seria, pois: ensino primário e ginasial; ensino colegial; ensino superior.

Essas considerações não prejulgam, de modo rígido, o que deve ser a educação fundamental, depois do primário: duas alternativas (5º e 6º séries, ou ginásio)? Ou ginásio para todo mundo ("menor", pelo menos, ou seja 2 anos)? Numa ou noutra hipótese, como deve ser estruturado o tronco comum ginasial? O assunto ainda está em debate. O essencial é que haja, em cada SEC, um órgão (ou um mecanismo institucional de colaboração entre vários órgãos), cuja função será:

a) estudar o problema da escolaridade pós-primária obrigatória como um todo, em vez de se pensar separadamente no ensino complementar e no ensino ginasial. Haverá de propor fórmulas - e de defendê-las junto às instâncias pedagógicas, e planejadoras regionais e nacionais - capazes de aproveitar no máximo os recursos internos e externos do Estado, no sentido da generalização mais rápida possível (sem prejuízo da qualidade) da escolarização. Conforme os Estados, poder-se-á insistir mais sôbre as 5º e 6º

séries, ou sôbre o ginásio "menor"; poder-se-á, em alguns casos, encarar a eventualidade de uma substituição integral das primeiras pelo segundo;

- b) assegurar transições racionais entre o primário e o pósprimário, não só no que tange aos aspectos pedagógicos (para os quais as ins tâncias pedagógicas nacionais fornecerão as diretrizes), como em relação aos aspectos materiais da vida dos alunos (transporte em particular - não se podendo estabelecer ginásio, nem mesmo 5º e 6º séries em qualquer lugar);
- c) evitar a reconstituição de novas formas de dualismo escolar, no caso de se optar pela fórmula 5ª e 6ª séries ou ginásio. Não basta que seja assegurada, legalmente, a possibilidade de passar de um sistema para o outro. Deve-se estudar, também, alguma forma de tronco comum, não só entre as várias opções do ginásio, bem como entre o ginásio e as 5ª e 6ª séries. Aqui, também, as diretrizes nacionais serão decisivas, mas as considerações locais podem orientar sua concretização.
- 6. A expansão do ensino colegial deve ser canalizada e orientada: mesmo quando não há, ainda, plano estadual de educação, não se pode mais admitir o desenvolvimento desenfreado e autônomo dos vários ramos de ensino. Do contrário ficam prejudicados:
- a) o desenvolvimento do Estado e da região, por falta de adequação dos diplomados às exigências do mercado de trabalho;
  - b) os próprios alunos;
- c) as finanças da SEC, por falta de utilização judiciosa dos recursos e incentivos que manipula.
- Há de se prever, pois, um órgão capaz de encarar os problemas do ensino colegial em conjunto. Poderá, enquanto prosseguirem os estudos para a implantação do planejamento, sugerir ou aplicar medidas estruturais de efeito rápido. Essas medidas terão de ser equacionadas de tal modo que não dificultem as conclusões da equipe de planejamento, sejam quais forem: isto é, têm de ser medidas de bom senso, suscetíveis de servir de alicerce a qualquer planejamento racional.
- 7. Os problemas de formação, seleção e aperfeiçoamento do magistério devem, para cada nível, ser equacionados de modo sistemático: não se podem mais admitir o empirismo, as medidas avulsas, as paredes estanques:
- a) em se tratando de professôres da mesma categoria ou que deveriam sê-lo, haja em vista a função que desempenham hão de ser eliminadas as disparidades referentes:
  - às condições de recrutamento;
  - às condições da inspeção (já foi salientado);
  - às modalidades de aperfeiçoamento e reciclagem;
  - aos vencimentos.
- b) a criação de um professorado específico para o nível ginasial faz-se imprescindível, para assegurar aos alunos transições suaves entre o primário e o médio (pedagogia própria, professôres "polivalentes" etc...); atender às exigências do eventual tronco comum ginasial; e, finalmente, proporcionar ao Estado e outras entidades economias decorrentes da utilização de elementos pedagogicamente qualificados, mas menos custosos e em disponibilidade muito maior do que os diplomados pelas Faculdades de Filosofia.

- 8. Os ensinos primário e médio, e suas necessidades em termos de corpo docente, meios audio-visuais etc ... devem constituir a preocupação prioritária da SEC. Isso se justifica não só pela importância intrínse ca dêsses dois níveis, assim como pelo duplo fato de que:
- A) As secretarias estão equipadas, ou poderão sê-lo sem maiores dificuldades, para enfrentar os problemas referentes a êsses ensinos. O auxílio pedagógico e financeiro, proporcionado pela União, os organismos regionais, os convênios com entidades internacionais e estrangeiras etc ..., tudo isso pode ser encarado como supletivo.

Em outras palavras: no âmbito do primário e do médio os Estados têm realmente a possibilidade de elaborar um sistema estadual de ensino, nos termos da L.D.B.

B) Ao contrário, a educação dos adultos, o ensino superior e a cultura suscitam problemas cuja solução não pode - ou, em alguns casos, não deve - ser encontrada, prioritàriamente, no âmbito da SEC. Podem contribuir para essa solução, mas ela transcende, em conjunto, sua órbita:

#### Senão vejamos:

a) a educação de base exige uma definição nacional, ou, pelo menos regional - do triplo ponto de vista dos <u>objetivos</u>, dos <u>recursos</u> e das entidades encarregadas de ministrá-la.

#### Com efeito:

- Um Estado não pode responder, por si só, às perguntas: deve-se alfabetizar por alfabetizar? Praticar a alfabetização funcional? No caso afirmativo, em que setores prioritários? A escolha implica uma vi são de conjunto da evolução demográfica do Brasil, (em particular das correntes migratórias atuais ou possíveis) e dos problemas de mão-de-obra, à luz das opções econômicas a médio e longo prazo.
- Seja qual fôr a política adotada, ela exige, para não se reduzir a uma simples amostra (a uma vitrine), recursos acima das possibilidades do Estado; a sua participação financeira só pode ser adicional.
- As entidades que atuam no setor (MEB, Cruzada ABC, IBRA, etc ...) são organizações de âmbito nacional, e a União tem mais pêso para discutir com elas as condições da sua participação (métodos a serem utilizados, repartição das áreas e tarefas entre tôdas elas etc ...), do que cada Estado considerado individualmente.
- O órgão da SEC encarregado dos problemas de educação dos adultos deve ser, pois, muito mais de aplicação das diretrizes nacionais procurando adaptá-las às condições locais do que de elaboração de uma política própria. A única política que lhe compete é servir de ponto de entrosamento entre os organismos de âmbito nacional acima referidos e o Serviço Social Escolar da SEC no que tange à educação no sentido amplo, de caráter sócio cultural, das comunidades. Nessa área mais informal, a SEC tem, em geral possibilidades concretas de atuação: há de articulá-las com os projetos das outras entidades (principalmente quando estas dão tanto ou mais valor a êsse aspecto da educação), no sentido de discutir métodos e dividir responsabilidades.
- b) o ensino superior, mesmo quando um Estado possui estabelecimentos ou Universidade próprios, tende a se deslocar para a área federal, em virtude do volume dos recursos necessários à sua expansão e, por outro la

do, das conexões e divisões do trabalho inter-universitárias, em nível nacional, exigidas por sua racionalização. Provávelmente, o Estado de São Paulo é o único em que haja possibilidade para uma política estadual racional do ensino superior;

- O que deve haver, isto sim, é uma colaboração constante entre a (s) Universidade (s) e a SEC, em particular no tocante aos problemas do corpo docente e às articulações entre o médio e o superior: mas isso não implica uma Divisão do Ensino Superior, na SEC.
- c) quanto à cultura, é conveniente que, provisòriamente, ocupe um lugar discreto, na maioria dos Estados, haja em vista os recursos escassos dos quais dispõem. Em todo caso, deve-se rejeitar tôda e qualquer idéia de uma equivalência, no âmbito da SEC, entre Educação e Cultura: nem o Departamento (ou a Divisão) de Cultura, nem o eventual Conselho Estadual de Cultura devem reinvindicar status e recursos que desviariam a atenção da SEC das tarefas mais prementes. O Departamento (ou Divisão) de Cultura, de ve, também, ser estruturado de tal modo que possa dar particular ênfase às atividades para-escolares (projeções de filmes e audições de discos nas escolas, visitas comentadas aos museus e lugares históricos etc ...).

#### II - MECANISMOS INSTITUCIONAIS

Dos princípios acima defluem algumas sugestões de reestruturação da SEC:

- l. A definição de uma política educacional para o Estado e não só para a área específica do govêrno estadual interessa sumamente ao funcionamento adequado e integral dos órgãos-fins, mas ela não pode ser dada por nenhum dêsses órgãos: é do âmbito dos órgãos de política global da SEC. Remetemos, pois, para as palestras nºs. 4 ("Organização das Secretarias de Educação, quanto às suas funções") e 15 ("Mecanismos necessários à formulação, elaboração, implantação, execução e avaliação dos planos"), em que as condições políticas e técnicas de uma melhor atuação da SEC no Estado em conjunto se acham delineadas.
- 2. A descentralização dos órgãos-fins: no tocante ao ensino primário, os Centros Regionais de Supervisão devem assegurá-la. Mas a imprescindível distinção das esferas pedagógica e administrativa não quer dizer, forçosamente, que, em cada região, há de existir dois órgãos. Essa dua lidade só se torna imperativa quando já existe uma inspetoria (ou Delegacia) regional, com funções insuficientemente definidas, (ou com funções apenas administrativas, teòricamente mas na prática amplas e difusas) e cuja tendência normal é tentar assumir o conjunto das funções de uma SEC, em escala reduzida. Sendo impossível, ou muito difícil (por razões políticas) eliminar êsses delegados ou inspetores, seja qual fôr o caráter, definitivo qu provisório, da sua nomeação, o melhor é limitá-los a tarefas essencialmen te administrativas (cuja discriminação se encontra na palestra sôbre os órgãos-meios). Deve então haver, de preferência no mesmo lugar, um outro órgão, exclusivamente pedagógico, encabeçado por uma supervisora-chefe de região, para todos os problemas referentes aos currículos e professôres.

Nos casos (que verificamos em alguns Estados) de não existir - ou de não existir em tôda a parte - delegados de tipo tradicional, pode-se encarar a reunião, sob a coordenação da supervisora-chefe, das duas faixas

administrativa e pedagógica: deve-se, apenas, distinguir duas seções, sendo a responsabilidade da seção administrativa atribuida a um elemento do tipo contador ou auxiliar de administração, enquanto uma (ou várias) supervisoras tomam conta da área pedagógica.

Podem também ser criados núcleos, locais de supervisão, associados ou não a <u>inspetorias locais administrativas</u>, segundo os mesmos princ<u>í</u> pios.

- b) à medida que, numa região, crescem o número e a importância dos estabelecimentos de nível médio, pode-se também encarar a possibilidade de uma inspetoria para êste nível (ou só para o lº grau numa primeira fase) encarregada dos mesmos problemas de adaptação dos currículos, orientação e supervisão. O (s) cargo (s) cabe a um orientador pedagógico;
- c) de modo mais geral, à medida que aparecem necessidades reais e recursos para atendê-las -, seções regionais de audio-visuais, rádio-televisão educativas etc ... podem ser instaladas;
- d) a partir de um certo grau de desenvolvimento e complexidade dêsses serviços todos, hão de ser criadas pequenas secretarias ou sub-secretarias para reuní-los, e assegurar entre êles um mínimo de coordenação;
- e) a descentralização crescente não deve, porém, virar anarquia: encarar-se-á a possibilidade de criar cargos de <u>inspetores gerais</u>, primeiro para o ensino primário, depois para o ensino médio: êsses inspetores, que deveriam possuir diplomas de nível superior (de preferência, ser formados pelas novas Faculdades de Educação: elas poderiam, exatamente, prever cursos para o preenchimento dessa função), teriam de percorrer constantemente o Estado, ou tal grupo de regiões, no sentido de supervisionar e impulsionar o trabalho das instâncias pedagógicas descentralizadas. Seriam poucos: um ou dois por Estado, por cada nível de ensino.
  - 3. Criação ou desenvolvimento de Serviços Autônomos:
- a) na maioria dos Estados existem ou podem ser criados um Serviço ou Centro de Recursos Audio-Visuais; um de Rádio-Televisão Educa tiva; um Serviço Social Escolar. Cada um deve reagrupar as atividades afins, espalhadas nos mais diversos lugares da SEC. Acreditamos que os meios reduzidos dos quais dispõem vários Estados não constituem um obstáculo insuperável: os serviços cresceriam pouco a pouco o essencial é que sejam animados, intelectualmente, por equipes de razoável nível técnico, que poderiam se beneficiar de uma assistência, nacional ou estrangeira, dada em caráter regional (os organismos regionais poderiam, nêste particular, assumir um papel decisivo);
- b) no que tange ao Serviço de Orientação Educacional e Vocacional, só terá significação na medida em que, logo de início, puder ser provido de técnicos capazes:
- de orientá-los ao longo do 2º ciclo, no sentido de faci litar sua eventual transferência de um ramo para outro;
- de orientá-lo, no fim do 2º ciclo, para as carreiras "curtas" ou "longas".

Essas condições restringem, numa primeira fase, a criação de um tal serviço aos Estados relativamente abastados, que, aliás, são os que mais precisam de orientar adequadamente os alunos, em função das exigências do seu desenvolvimento. Nos outros casos, a vinda de técnicos - que deve

riam, além de possuir uma cultura geral razoável, ter conhecimentos sólidos de psicologia educacional e mercado do trabalho - suscitaria problemas provisoriamente insolúveis. A situação, é diferente do que ocorre em relação aos novos meios educacionais, por exemplo: enquanto, nêste caso, pode-se pen sar numa implantação e utilização gradativas (programas muito simples, para começar), a orientação educacional e vocacional não pode ser mediocre, ainda que provisoriamente. Tem de alcançar imediatamente um certo nível - é melhor não fazer nada, do que dar uma orientação errada aos alunos.

- c) o Centro de Pesquisas Educacionais deve ser encarado com muita circunspeção: onde não existe, sua criação há de ser protelada até que apareçam verdadeiros pesquisadores; onde já existe, é provável que, na maioria dos casos, uma parte do seu pessoal teria de ser lotada em outros serviços. Sobretudo, o Centro deve ser estruturado de tal modo que não pos sa se dedicar a pesquisas acadêmicas, ou de pouco interêsse, a curto e médio prazo, para o sistema educacional do Estado. Deve ser utilizado para pesquisas encomendadas pela Assessoria de Planejamento, ou pelos diversos órgãos-fins, na medida em que elas se integrem a um plano global de pesquisas da SEC.
- 4. A organização do Departamento (ou Divisão) de Ensino Primário deveria ignorar ou pelo menos não enfatizar aspectos como "ensino rural", "ensino particular", "ensino especializado" etc ..., e estruturar-se em torno de três eixos fundamentais:
  - a) currículos e programas;
  - b) orientação e supervisão;
  - c) magistério.
- 5. O magistério para o nível primário poderia, seja qual fôr sua origem, ser estudado, formado e aperfeiçoado por um órgão específico a Divisão (ou Seção) de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério Primário (ver documento anexo).
- 6. O Departamento (ou a Divisão) de Ensino Médio há de ser re organizado em torno de dois eixos: ensino ginasial (e para-ginasial) e ensino colegial. Essa bipartição pode, ulteriormente, resultar na constituição de dois Departamentos (ou Divisões) autônomos. Ela não exclui, forçosamente, a repartição tradicional entre ensinos secundário, industrial, comercial, agrícola etc..., mas a torna subalterna: o que importa não é, por exemplo, o ensino industrial em si, mas o ensino industrial de nível colegial, cuja expansão e modalidades devem integrar-se a uma política de conjunto em relação a êste grau de ensino.

Cada Divisão comportaria, como peça fundamental, uma Seção de Estudos e Orientação Técnicos, destinada:

- a) a estudar os problemas de conexão entre o grau considerado e os graus inferior e superior; as duas Seções Técnicas equacionariam juntas as articulações entre o ginasial e o colegial;
- b) a definir a estrutura fundamental do ensino para cada grau. Por exemplo, poder-se-ia encarar a possibilidade, em alguns Estados (primeiro em estabelecimentos-pilôto), de haver só dois tipos de estabelecimentos colegiais: uns, os técnicos (industriais e agrícolas), de feição tradicional, embora melhorados (no tocante à parte de cultura geral, científica e literária) a fim de permitir sua integração ulterior a estabelecimentos colegiais de um tipo só; os outros, ministrando um ensino bàsicamente idêntico para os alunos do secundário, do normal e do comercial, e combinando-o com

opções pre-profissionalizantes. Nêste último caso, realizar-se-iam, economias de pessoal, locais e equipamentos; as opções vocacionais, embora já bas tante definidas, não teriam caráter irreversível, graças a disposições curriculares (eventualmente um sistema de "créditos", como na Universidade) permitindo transferências entre as várias seções. Seria a continuação do tronco comum ginasial - com a diferença que as variantes em relação ao ensino básico seriam muito mais desenvolvidas;

- c) a elaborar currículos e regimentos em decorrência dessas transformações;
  - d) orientar os estabelecimentos, públicos e privados.
- 7. A Educação dos Adultos e a Cultura, embora estruturadas em nível de Departamento (ou de Divisões, se o Ensino Primário e o Ensino Médio também o forem), não seriam objeto, na maioria dos Estados, de uma atenção prioritária.

# OS ÓRGÃOS DE POLÍTICA GLOBAL E OS ÓRGÃOS-MEIOS:

Tanto mais se deve distinguir as funções e competências das três categorias de órgãos, quanto mais se deve prever mecanismos institucionais de entrosamento entre êles:

- l. As seções administrativas, que devem comportar os órgãosfins, serão evocadas ao tratar dos órgãos-meios.
- 2. Os Diretores dos órgãos-fins (Departamentos), o Diretor do Departamento de Administração e o Chefe da Procuradoria Jurídica hão de integrar, junto com responsáveis da Assessoria de Coordenação e Planejamento, uma Comissão Coordenadora da SEC (presidida pelo Sr. Secretário, que poderia delegar suas funções ao chefe da ACP), cujas funções seriam várias:
- a) participar à elaboração da reforma administrativa da SEC, lá onde for ainda indefinida ou incipiente;
- b) constituir o órgão responsável da implantação da reforma: essa não teria possibilidades de êxito, se os principais interessados não fôssem estreitamente associados à sua realização; mesmo que não tenham colaborado à própria definição da reforma, êles têm de sugerir ou discutir mecanismos de detalhe indispensáveis à sua concretização;
- c) permitir o confronto das sugestões qualitativas e quantitativas de cada órgão-fim com a visão global que a Assessoria de Planejamento tem do processo educacional, das suas possibilidades e das suas exigências; êsse vai-e-vem deve assegurar aos órgãos-fins uma participação constante ao planejamento, nas suas várias fases de elaboração, adoção, execução, avaliação e revisão periódica. Tal participação há, porém, de ficar indireta, não se tratando de associar os órgãos-fins (e menos ainda os órgãos-meios) à mecânica do planejamento. Esta deve ficar entregue a um número reduzido de técnicos altamente qualificados ou seja, nas mãos da ACP, eventualmente auxiliada por um Centro ou Serviço de Pesquisas Educacionais. Na área do planejamento, a Comissão Coordenadora da SEC tem um papel consultivo.

A DIVISÃO (OU SEÇÃO) DE FORMAÇÃO E

APERFEIÇOAMENTO DO MAGISTÉRIO PRIMÁRIO

MICHEL DEBRUN

INEP - UNESCO

## A DIVISÃO (OU SEÇÃO) DE FORMAÇÃO E

## APERFEIÇOAMENTO DO MAGISTÉRIO PRIMÁRIO

A idéia de colocar sob a orientação e o contrôle de um mesmo órgão tôdas as modalidades de formação e aperfeiçoamento do magistério prim $\underline{\acute{a}}$  rio baseia-se nas seguintes considerações:

- l. Existe uma grande heterogeneidade maior ainda do que a que se verifica nos níveis médio e superior entre os professôres primários. Tendo êles, porém, de prestar bàsicamente os mesmos serviços, há de orientar a formação ou aperfeiçoamento, "reciclagem", conforme os casos das várias categorias segundo os mesmos princípios, embora em graus de tecnicidade e aprofundamento diferentes. Essa inspiração comum só pode ser transmitida por um órgão único, que terá também de adaptá-la à diversidade dos professôres e dos ambientes em que ensinam.
- 2. Na maior parte dos Estados, é pouco realista encarar a el<u>i</u> minação dos leigos como possibilidade próxima. Ou as normalistas estão em número insuficiente e o permanecerão por muito tempo: é o caso em vários Estados, principalmente no Nordeste. Ou estão bastante numerosas (inclusive as normalistas com 2º ciclo), mas vários fatôres se opõem à sua utilização plena: baixos vencimentos; relutância em aceitar cargos na zona rural e semi-rural, no interior de modo geral; expectativas tradicionais em relação à escola normal, encarada como fonte de <u>status</u> sociais, não como via de acesso ao magistério etc ... Não raro, aliás, a escassez de normalistas coincide com a presença dêsses fatôres negativos, fazendo com que os poucos elementos titulados fujam do magistério, através dos comissionamentos, do in gresso no ensino superior etc ...

É claro que uma melhoria substancial dos vencimentos poderia, simultâneamente, aumentar o número das normalistas, onde fôr preciso; e multiplicar as vocações para o magistério, permitindo que outros aspectos da situação do professor primário fôssem aceitos com maior facilidade: o que se verifica em São Paulo. Mas todos sabemos que, na maioria dos Estados, tal solução não pode ser encarada a curto, e mesmo a médio prazo. (1).

Nessas condições, a segunda finalidade de uma Divisão (ou Seção) de Formação e aperfeiçoamento do magistério primário, seria a concepção e a execução de uma política sistemática de recuperação das leigas. De cer-

<sup>(1)</sup> Não seria, em certos casos, absurda em si, levando-se em conta o total dos recursos - próprios ou doados - dos quais o Estado dispõe para e ducação: só que a remodelação da repartição dêsses recursos, a supressão de muitas despesas inúteis ou contraproducentes - tudo isso exige uma mudança das expectativas sócio-culturais, a qual, por definição, não pode ser instantânea. Tal observação não deve desencorajar os esforços no sentido de aumentar os vencimentos das professôras normalistas: poder-se-ia, por exemplo, recusar ou suprimir os comissionamentos dêsses elementos, o que permitiria melhorar a situação dos que ingressam no magistério. Uma parte maior dos recursos do PNE poderia também ser afetada a melhorias salariais.

tas categorias de leigas: acreditamos que, para quem não possui pelo menos o primário completo, os cursos de aperfeiçoamento não podem, em regra geral, representar muita coisa. O bom seria limitar-se aos elementos acima dêste nível, dando particular ênfase aos que têm o ginásio completo (seja qual fôr êle: secundário, comercial etc...).

A recuperação das leigas deixaria assim de ser encarada como um mero expediente, antes correspondendo ao tipo de formação privilegiado que permitem os recursos dos Estados pobres ou de nível econômico médio para baixo. Isso não significa, é claro, que os vencimentos das próprias leigas não devam ser melhorados: aumentos são imediatamente possíveis, em particular com recursos do P.N.E. ou doações de organismos regionais (SUDENE, SUDESUL etc...). Sugerimos também um sistema de promoção destinado a encorajar as leigas a prosseguir nos cursos de treinamento: cada nôvo curso, ou etapa de curso, daria ensejo a uma remuneração mais alta. O certo é que tal fórmula é muito mais econômica que os aumentos maciços que se fariam necessários para que as professôras tituladas consentissem a ensinar nos rincões do interior.

## Há, porém, de dissipar tais equívocos:

- a) não se trata de impedir que as leigas, quando manifestarem vocação para tanto, subam na hierarquia professoral. Mecanismos legais e pe dagógicos deveriam, inclusive, facilitar o seu acesso à formação de 2º ciclo (ou a retomada de tal formação). O que acarreta, é verdade, a possibilidade do abandono das zonas rurais, por êsses elementos (na nossa hipótese, de não poder haver um grande aumento dos vencimentos das tituladas): o essencial, porém, é que haja, sempre, um número suficiente de professôras, leigas ou não, mas de razoável eficiência, em todos os lugares que fôr necessário;
- b) não se trata de reduzir o número das alunas do curso normal de 2º ciclo. Primeiro, esse curso, mesmo quando leva finalmente a carreiras muito diversas do magistério primário, presta serviços inegáveis: fato que, exatamente como a existência e a função das leigas, há de ser aceito realisticamente. Em segundo lugar, verifica-se uma tendência crescente, de todo conforme as exigências sócio-culturais e econômicas da sociedade industrial em formação, no sentido de diminuir as barreiras entre os vários ramos do ensino médio, não só ginasial como colegial. É possível que, em breve, uma escola única com várias seções substitua a tradicional divisão em estabe lecimentos secundários, normais e comerciais. (Ver a parte dêste relatório referente ao ensino médio). Pouco importa, nessas condições, que o aluno ingresse no curso normal, e não no secundário: os matizes profissionalizantes que adquirirá não são coisa irreversível - e o serão cada vez menos. Em terceiro lugar, não propomos uma substituição das normalistas pelas lei gas: deve haver normalistas ... onde pode haver. E o recrutamento desses elementos será melhor assegurado se houver um número ponderável de alunos in gressando no 2º ciclo médio com a idéia de ingressar ulteriormente no magistério primário: dai a conveniência de não frear a expansão do ensino normal (senão das escolas normais).
- 3. A terceira função de uma Divisão de Formação e Aperfeiçoamento do Magistério Primário seria examinar, com as Divisões de Currículos e Programas e de Orientação e Supervisão, os problemas de ensino decorrentes da diversidade dos professôres: os programas hão de ser bàsicamente os mes mos para todos os alunos, mas devem ser êles dados com certa flexibilidade tanto no que diz respeito aos métodos como ao conteúdo -, de acôrdo com os diversos ambientes e também com as qualificações dos professôres destinados a êsses ambientes.

- 4. Haveria também de estabelecer, em colaboração com o Departamento (ou Divisão) de Educação de Base, fórmulas específicas de formação ou treinamento para os professôres e monitores encarregados da alfabetização dos adultos ou de projetos de educação comunitária.
- 5. A promoção de cursos de formação e aperfeiçoamento para su pervisoras e diretoras, no Estado, a elaboração de uma política racional de bolsas e estágios para tais elementos dentro ou fora do país -, ficariam a cargo do novo órgão.
- 6. Com outros órgãos (Assessoria de Planejamento, Departamento de Administração), colaboraria à reclassificação dos cargos do ensino primário, tornando-os consoantes, quando fôr preciso, com as exigências da LDB e das reformas administrativas, federal e estaduais; definiria com maior rigor, do que atualmente, as modalidades de seleção do pessoal, de ingresso no magistério, e de promoção.
- O lugar natural de uma Divisão do Magistério Primário é no Departamento de Ensino Primário, junto aos órgãos encarregados dos currículos e programas, da orientação e supervisão. Pode-se pensar também num órgão au tônomo. A única solução a excluir é a integração ao Departamento de Ensino Médio, seja qual fôr a importância do corpo docente primário de origem norma lista: primeiro, porque uma das principais razões de ser do órgão proposto é a existência de numerosas leigas, que êle há de recuperar; segundo, porque o destinatário do corpo docente formado ou melhorado pelo órgão é o ensino primário. Isso não implica, porém, que as escolas normais ou, de modo mais geral, o ensino normal (e seu professorado) devam ser desligados do ensino médio: mais uma vez, há de distinguir entre os alunos dos cursos normais, e os aspirantes a professor primário, em que alguns dêles se transformam. É só sôbre êstes últimos que a Divisão do Magistério deve exercer sua jurisdição, na fase pròpriamente profissionalizante.

No tocante ao funcionamento do nôvo órgão, duas providências práticas podiam ser imediatamente tomadas:

a) concentrar sob o comando da Divisão tôdas as modalidades de aperfeiçoamento das leigas. O que significa que os programas INEP e DNE, onde existem simultâneamente, hão de ser integrados: não forçosamente no sentido de uma fusão, mas estabelecendo-se uma definição clara das competências de cada um, ou seja, das categorias de leigas que deveriam aprimorar. Parece que o treinamento das leigas de formação básica mais precária (de nível ginasial para baixo) poderia ser atribuido ao PAMP (DNE), enquanto os Centros de Treinamento - cujo número e capacidade poderiam ser substancial mente aumentados (2) - cuidariam das leigas "superiores". A unificação, dentro da diferenciação, deveria também estender-se ao conteúdo dos progra - mas.

É claro que o entrosamento, no âmbito estadual, entre o PAMP e os Centros de Treinamento (e outras entidades, eventualmente) não pode depender exclusivamente de uma instância como a Divisão que preconizamos. Há de existir uma colaboração - mais estreita do que atualmente - entre as instâncias federais que promovem os respectivos programas. Pensamos, porém, que a existência da Divisão pode facilitar - ao mesmo tempo que os adapte às

condições do Estado - os esforços empreendidos no âmbito nacional no sentido dessa integração.

6 4

b) submeter as normalistas, que se destinarem ao magistério primário, a um treinamento pedagógico de um ano, depois do 2º ciclo colegial. Esse treinamento realizar-se-ia, sob a orientação da nova Divisão, num Instituto de Educação. Comportaria estágios em escolas urbanas e rurais. Instituir-se-ia também uma reciclagem periódica das professôras, em centros de treinamento ou Instituto de Educação.

.

A ênfase dada à recuperação dos professôres leigos teria sua significação prejudicada se existisse uma grande diferença de eficiência pedagógica entre a normalista de 2º ciclo -, pelo menos a normalista atualizada, periòdicamente reciclada (3) - e as melhores leigas "recuperadas". Nêsse caso, a política em relação ao professorado primário esbarraria numa dificuldade quase insuperável: não seria possível aumentar substancialmente, pelas razões apontadas, o número das professôras normalistas ensinando efetivamente: todavia, o hiato entre elas e os outros elementos redundaria numa nova forma de dualismo escolar. A oposição entre o campo e a cidade se alargaria, seria problemática a adaptação dos alunos de muitas zonas rurais aos ginásios menores (4). Há sinais (5), porém, que a diferença entre as duas categorias de professôres pode ser reduzida a um mínimo aceitável - dependendo dos tipos de treinamento a serem estudados e postos em prática pela Divisão de formação e aperfeiçoamento do magistério primário.

Outro ponto importante: a política aqui esboçada só terá pleno êxito se não se limitar às áreas da competência específica do govêrno esta dual. Deve ser uma política no Estado, não apenas do Estado. O que implica na necessidade de convênios com os municípios e os estabelecimentos particulares, no sentido, não só de levantar o nível do professorado onde fôr preciso, assim como de recolocá-lo no eixo comum (melhorado) lá onde se verificar um "aquecimento" artificial dos alunos (caso, por exemplo, do ensino primário em alguns estabelecimentos particulares do Sergipe, cujos alunos são os melhores candidatos ao ginásio, mas, depois, prematuramente "cansados", recaem). Tôda e qualquer assistência do Estado à outras entidades deve ser subordinada à celebração de tais convênios.

<sup>(3)</sup> Com efeito, não basta demonstrar que muitas leigas, uma vez treinadas, são melhores que muitas normalistas: é evidente, mas a comparação só tem pleno sentido, quando se pode proporcionar a essas últimas o treina mento periódico, do qual falamos.

<sup>(4)</sup> Cf. parte dêste relatório relativa ao ensino médio.

<sup>(5)</sup> Pelas experiências feitas em alguns Estados, notadamente a Paraíba.

OS ÓRGÃOS-MEIOS DAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO E A

DESCENTRALIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA ADMINISTRATIVO

MICHEL DEBRUN

INEP - UNESCO

# OS ÓRGÃOS-MEIOS DAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO E A DESCENTRALIZAÇÃO DO PONTO DE VISTA ADMINISTRATIVO

## I - A Noção de Órgão-Meio:

- l. A qualificação de "órgão-meio" não se aplica, indiscrimina damente, a qualquer órgão que auxilia outro: primeiro porque, dentro da SEC, todos os órgãos se auxiliam mutuamente, embora de modo desigual; segundo, por que certos órgãos, apesar de oferecerem mais serviços aos outros do que rece bem dêles, são órgãos de política global ou órgãos-fins. É o caso, por exem plo, do Centro de Recursos Audio-Visuais, se fôr bem concebido. Deve prestar colaboração ao conjunto dos órgãos educacionais e culturais da SEC. Mas, sendo sua ação diretamente educacional ou cultural, é um órgão-fim, de acôrdo com a difinição dos órgãos-fins, proposta na aula anterior: lida com o conteúdo dos valores educacionais ou culturais quer se trate de valores impessoais (determinados conhecimentos a transmitir, de determinado modo), quer se trate do valor pedagógico ou cultural do pessoal encarregado do ensi no audio-visual, quer se trate de receptividade dos próprios alunos. É justamente pelo fato de ser atento ao conteúdo dos valores educacionais que tal centro pode ser encarregado da elaboração de uma política específica, integrada à política global da SEC.
- 2. O que distingue os órgãos-meios é, muito menos do que o fato de estarem ao serviço de outros, sua neutralidade em relação ao conteúdo dos valores que servem, e que poderiam ser outros. Seus funcionários, seja qual fôr seu nível educacional, seu interêsse individual pela cultura etc.., não hão de se preocupar pelos fins da educação e da cultura (se o fazem, é por conta própria, não em decorrência de uma exigência intrínseca da função que exercem). Poderiam, em outras repartições, colaborar à implantação de um sistema rodoviário ou de previdência social: em tese, podem ser transferidos para essas outras repartições, mediante leves adaptações. Isso, evidentemente, comporta nuances: é menos válido das inspetorias regionais e locais de Ensino cujo pessoal, conforme veremos, deve evidenciar alguma sen sibilidade educacional do que das várias Divisões do Departamento de Administração da SEC. Mas também há de considerar que um órgão ou atividade pode não ser puramente meio: só quando o é, que se desvencilha totalmente do conteúdo dos valores que contribui para promover.
- 3. Por sua vez, essa ausência de significação educacional ou cultural dos órgãos-meios se prende ao fato de que a infra-estrutura material do sistema educacional, que êles regem, é semelhante (ou há de sê-lo, lògica mente) à de qualquer organização, pública ou privada. Antes de ser organização disso ou daquilo, ou para isso ou aquilo, a organização há de existir co mo tal. Em qualquer uma, deve haver serviços de pessoal, material, finanças, arquívos etc ...
- 4. Compreende-se, assim, que os órgãos-meios não devam ter política educacional nenhuma, nem específica nem global: essa restrição provém não só da conveniência de estabelecer uma divisão racional do trabalho entre os órgãos da SEC, atribuindo a cada um tarefas específicas, assim como da ce gueira em que se encontram os órgãos-meios em relação aos valores educacionais. Sua atividade não é nem direta (como a dos órgãos-fins) nem indiretamente educacional (como a dos órgãos de política global).
- 5. O alheiamento dos órgãos-meios em relação ao conteúdo da educação não quer dizer que êles devam ser meros automâtos, simples instrumentos dos outros órgãos:

- A) Muitas das suas decisões, sem ser pròpriamente criadoras, implicam numa reflexão casuística de adaptação da situação particular à norma geral: são rotineiras, por se efetivarem em virtude de uma política e de regras pre-estabelecidas, mas não são mecânicas;
- B) alguns órgãos tem atividades de programação: é o caso da Divisão de Finanças do Departamento de Educação, que tem, entre outras funções, a de estabelecer o orçamento-programa correspondendo à realização anual do plano estadual de educação, e o cronograma de desembolso correspondendo à execução dêsse orçamento;
- C) o Departamento de Administração deve ter uma política, embora não educacional. Elaborada em colaboração com a Assessoria de Coordenação e Planejamento, tal política administrativa deve concernir:
- a) aos mecanismos, técnicas e instrumentos suscetíveis de melhorar o rendimento da máquina administrativa, nos níveis central e descentralizados; de facilitar, notadamente, a circulação das informações dentro do sistema educacional, e as relações com o público e com os outros órgãos de govêrno, federais, estaduais e municipais;
- b) à racionalização do funcionamento dos órgãos políticos e dos órgãos-fins, no que diz respeito à sua infra-estrutura material;
- c) à elaboração e execução de programas de formação, seleção e aperfeiçoamento de pessoal administrativo, no Estado ou fora.

## II - Os Diversos Orgãos-Meios:

#### Podemos distinguir:

- l. O órgão de assistência jurídica, seja qual fôr o nome: Procuradoria Jurídica, por exemplo.
  - 2. O Departamento (ou Divisão) de Administração.
  - 3. As seções administrativas dos órgãos-fins.
  - 4. As inspetorias regionais e locais.

Deixando de lado o órgão jurídico, cuja conceituação não apresenta dificuldade, vejamos:

#### 2. O Departamento de Administração:

- A) O Departamento deve conservar suas funções tradicionais, mas a definição delas há de ser mais precisa, e seu desempenho melhorado:
- a) deve haver, além das Divisões ou Seções de Protocolo, Pessoal, Material e Finanças, uma Assessoria Administrativa encarregada da pol<u>í</u> tica administrativa evocada acima;
- b) a atividade da Divisão de Pessoal deve-se cingir aos aspectos meramente administrativos da vida dos funcionários: função atual, lu gar em que se encontram, número de anos de serviço, benefícios aos quais fazem jús em virtude da evolução correqueira da sua carreira;

c) a Divisão de Material deve concentrar a maior parte das com pras da SEC, a fim de permitir sua racionalização e um contrôle mais efetivo dos ben móveis. Consertos e pequenas compras podem ser realizadas pelas ins petorias regionais e locais, dentro dos limites de dotações prévias (para evitar um sem-número de pedios avulsos) e mediante contrôle a posteriori não só da regularidade contábil das operações, assim como da sua conveniência in trínseca;

No que diz respeito à distribuição do material, a Divisão deve também efetuá-la (com a colaboração das inspetorias) - a não ser nos casos em que houver interêsse em ensinar a utilização do material no próprio momen to da distribuição: assim pode-se admitir que a distribuição final da meren da escolar seja a cargo do Serviço Social Escolar; que a distribuição dos equipamentos audio-visuais para as regiões ou os estabelecimentos escolares seja a cargo do Centro de Recursos Audio-Visuais etc ...

Enfim, relativamente à construção de prédios escolares, a Divisão de Material deve ter uma atuação essencialmente fiscalizadora da execução das obras: o planejamento destas cabe à Assessoria de Coordenação e Planejamento, enquanto a sua execução pode ser entregue a firmas privadas, quer diretamente através de contratos entre o Departamento e essas firmas, quer indiretamente através de convênios entre a SEC e a Secretaria (ou Departament to) de Obras do Govêrno.

- d) a Divisão de Finanças tem a seu cargo as atividades de programação já assinaladas, e encarrega-se, também, do contrôle de tôda a movimentação de fundos interessando à SEC e às suas dependências.
- B) O Departamento de Administração, além de arquivar e de redistribuir, conforme os pedidos dos outros órgãos, tôda a documentação administrativa relativa à SEC e aos seus núcleos descentralizados, poderá, numa fase ulterior, preencher algumas das tarefas, que, atualmente, devem caber a um Centro de Informações, Cadastro e Planejamento. Estão descritas em outras aulas (Palestras nºs. 11 e 15) a finalidade e o funcionamento dêsse Centro: não só deve servir de alicerce a qualquer tentativa de planejamento racional, assim como permitir um melhor desempenho das tarefas rotineiras da SEC. Como esta poderia atuar eficientemente, se ignora o número de professores que possue, os lugares em que trabalham e, às vezes, se ainda trabalham na área da SEC, o estado dos prédios etc...? Mas o Centro deve também não só ensinar a seus próprios membros a metodologia da colheita e do cadastramento, como transmití-la a elementos do Departamento de Administração. Ésses, uma vez treinados, poderão progressivamente substituir o Centro de Informações, Cadastro e Estatísticas, nas operações de colheita e cadastramento que interessem aos aspectos administrativos: o Centro podendo, então, se dedicar exclusivamente a elaboração da informação, a seu tratamento estatístico, com vistas ao planejamento.

## 3. As seções administrativas dos órgãos-fins:

Sua finalidade geral - permitir a circulação ordenada da informação entre êsses órgãos e os outros - comporta três aspectos. A seção administrativa de cada órgão-fim deve:

- a) impedir que êle seja assoberbado por pedidos irrelevantes (por exemplo, que seja solicitado a fornecer informações que não possui, e não pode possuir) e informações desnecessárias. Há de "filtrar" a informação;
- b) procurar e fornecer tôda informação pedida pelos responsáveis do órgão, ou que, normalmente, interessa a êle;

c) remeter para os órgãos políticos, os outros órgãos-fins e os órgãos-meios as informações das quais podem precisar em relação a êsse órgão.

Os aspectos b e c assumem particular importância, no tocante ao corpo docente: grande parte das decisões em relação aos professôres necessíta a colaboração entre as instâncias pedagógicas e administrativas. Só que a responsabilidade de cada instância varia conforme a natureza da decisão:

- Se se tratar, por exemplo, de uma remoção, o aspecto administrativo é mais relevante do que o outro: nêsse caso, a ficha pedagógica (ou, apenas, a nota pedagógica extraída dessa ficha) seguirá para o órgão administrativo, onde a decisão favorável à remoção será tomada, contanto que, por um lado, a nota pedagógica não seja inferior a determinado nível; e que, por outro lado, a transferência do professor não perturbe a distribuição global dos professôres (primários, por exemplo) entre as várias regiões do Estado, tal como terá sido estabelecida previamente pela Assessoria de Planejamento em colaboração com o Departamento pedagógico interessado (no nível da Comissão Coordenadora da SEC, evocada na aula anterior).
- Se se tratar de uma <u>promoção</u>, sua efetivação dependerá, fundamentalmente, do parecer do departamento pedagógico interessado (ou de eventuais comissões paritárias, reunindo membros do corpo docente e responsá veis da SEC); a <u>ficha administrativa</u>, pedida ao Departamento de Administração ou à respectiva inspetoria, só servirá para esclarecer determinados dados, relativos à vida pregressa do professor, permitindo assim uma decisão mais equilibrada. O Departamento Administrativo ou suas instâncias descentralizadas só podem decidir, a respeito de promoções, quando se trata de promoções pela antiguidade, ou seja automáticas.

Poder-se-ia perguntar: não seria ainda mais racional que to-dos os órgãos interessados na solução de determinado assunto tivessem, de mo do permanente nos seus arquivos, as fichas elaboradas por todos os outros sobre êste assunto? Dessa maneira - a não ser nos casos importantes, que exigem a reunião dos responsáveis dos diversos órgãos - as decisões seriam tomadas pela autoridade principal (em relação ao assunto), levando-se em conta os pareceres das outras, sem que houvesse necessidade de incomodá-las por pedidos de informações:

Na verdade, a simplificação seria apenas aparente:

- a) o volume das fichas arquivadas em cada órgão iria crescendo desmedidamente;
- b) êsse crescimento seria inflacionário: cada órgão não necese sita tôdas as informações acumuladas pelo outro, mesmo em relação a um assum to do interêsse de ambos;
- c) uma ficha (sobretudo uma ficha pedagógica) não é um dado es tático; se enriquece constantemente com novos dados. Se houvesse, a cada instante, de transmitir êsses novos dados aos outros órgãos, a circulação da informação, que se pretendia diminuir e racionalizar, se multiplicaria de modo imprevisível.

É melhor, pois, que a comunicação de uma ficha (ou apenas, de elementos de fichas) de um órgão a outro órgão só se efetive por ocasião de um ato particular; e que cada órgão seja encarregado, não só da elaboração e atualização de determinada categoria de fichas, assim como do seu arquivamento.

#### 4. As Inspetorias regionais e locais:

Já salientamos que os inspetores (1) têm um caráter administrativo. Não devem assumir nenhuma função de ordem pedagógica (orientação, supervisão, adaptações de currículos) nem se pronunciar sôbre o mérito pedagógico dos professõres. Devem apenas assinalar faltas; decidir (levando em conta dados fornecidos pelas instâncias pedagógicas) sôbre remoções e outros aspectos administrativos da vida do professor. No resto, hão sobretudo de cuidar dos aspectos materiais, que dizem respeito ao estado dos prédios ao transporte dos alunos, ao alojamento das professôras etc...

Lá onde houver dois níveis de inspetoria (regional e local), pode-se encarar a seguinte divisão do trabalho:

- a) os inspetores locais resolvem problemas, miudos ou, quando essa solução se revela difícil no âmbito local, fornecem elementos de apreciação à instância superior; aconselham sôbre micro-localização das escolas, ou seja, sôbre o lugar exato, dentro de uma cidade ou dentro de uma área rural, onde deva ser construida uma escola, cuja macro-localização já tenha si do programada pelo respectivo departamento pedagógico, de acôrdo com a política global da SEC; informam sôbre empreiteiros disponíveis na região, para pequenas construções e consertos etc...;
- b) os inspetores regionais decidem em relação aos aspectos acima. Nessas ocorrências, não têm (a não ser quando explicitamente chamados) de transmitir ou redigir relatórios para a SEC, pedindo autorizações. Informam, apenas, sôbre a execução e são submetidos a um contrôle a posteriori. Por outro lado, em colaboração com as supervisoras-chefes, transmitem ou formulam pedidos das autoridades regionais ou locais, no sentido de criar novos estabelecimentos ou ampliar os existentes; tais pedidos devem vir acompanhados de justificativas sócio-econômicas, elaboradas pelas próprias instâncias administrativas e pedagógicas.

Como na área pedagógica, pode-se também prever <u>Inspetores Ge-</u>rais. Teriam de fiscalizar e impulsionar a máquina administrativa regional (poderiam também, inspecionar diretamente o nível local), sendo a contra-par tida lógica da descentralização.

É provável que, com uma descentralização adequada, entre 50 e 80% dos assuntos que refluem para a rêde poderiam ser equacionados e resolvidos nos âmbitos regional e local, desafogando-se o Departamento de Administração.

## III - Princípios de Funcionamento da Máquina Administrativa

É possível, sem gastar muito dinheiro e esforços, aliviar e me lhorar consideràvelmente o funcionamento dos órgãos-meios e, de modo mais ge ral, da máquina educacional. Já sugerimos algumas medidas de racionalização. Acrescentemos:

<sup>(1)</sup> Cuja função, onde ainda não houver inspetores podem ser preenchidas por elementos do tipo contador ou auxiliar de administração. Ver aula anterior.

l. O número dos processos a serem remetidos para os órgãos administrativos (e, eventualmente, para os órgãos-fins e os órgãos de política global) há de ser reduzido a um mínimo: em se tratando do pessoal da SEC, ou que depende da SEC, não deveria haver, em muitos casos, necessidade de requerimento nenhum (no caso, por exemplo, de uma licença-prêmio), podendo a decisão referente ao funcionário ser tomada a partir da simples leitura da sua ficha administrativa. O funcionário só se deveria manifestar por ocasião de um êrro eventual.

Por sua vez o sistema de fichas deve ser modernizado, como está ventilado em outra parte dêste curso: introdução da mecanografia, onde só existe o sistema arcáico das fichas manuais; estudos para a realização de um tratamento eletrônico da informação, lá onde já existe a mecanografia (em alguns casos, mediante assistência federal ou estrangeira, poder-se-ia encarar a possibilidade de passar diretamente do sistema arcáico para o eletrônico).

- 2. Nos casos onde se verifica a necessidade real de processos quer se trate do pessoal da SEC quer se trate de pessoas de fora (em busca de um emprêgo, por exemplo) os formulários devem:
- a) não exigir uma soma excessiva de trabalho por parte do pes soal, geralmente assoberbado, encarregado de examiná-los;
- b) <u>logo</u>: pertencer a um sistema de poucas categorias, atendendo à situações típicas, para facilitar sua manipulação pelo Protocolo e órgãos interessados;

e

- c) ser fáceis de preencher: as respostas por "sim" ou "não" têm de substituir na medida do possível, os longos arrazoados; os riscos de os formulários serem preenchidos de modo errado ou insuficiente o que acarreta sua devolução, e o trabalho inútil de um ou vários funcionários po dem ser substancialmente diminuidos, se êles fôrem bem concebidos; se, apesar de tudo, o processo há de ser devolvido, isso deve aparecer logo (ou seja: a falha deve ser evidente, incontestável) e o funcionário encarregado de examinar o processo o mandará de volta ao Protocolo sem maiores justificativas, apenas grifando o (s) ponto (s) errado (s).
- 3. Em muitos casos muito mais numerosos do que atualmente o próprio Protocolo poderia devolver processos mal apresentados ou insuficientemente documentados, logo na entrada. Isso supõe, além da simplificação e estandartização dos formulários, a presença de uns poucos auxiliares de administração, que receberiam um treinamento especial (podia ser sob a orientação da Assessoria de Coordenação e Planejamento), para efetuar a identificação e a triagem rápidas dos processos, antes de qualquer exame mais profundo.
- 4. Os processos não devem voltar às mãos de quem já os apreciou uma vez, e que, nessas condições, não pode senão por novamente sua assinatura no documento. Como primeira etapa da reforma administrativa, há de fazer nas SEC o que se faz agora no âmbito federal, por ocasião da reforma administrativa dos Ministérios: identificar os caminhos percorridos pelos processos. Perceber-se-á fàcilmente que muitos fluxos podem ser evitados.
- 5. Deve-se realizar uma descentralização interna além da descentralização externa, já mencionada (da SEC propriamente dita para as inspetorias ou delegacias): a delegação de poderes há de ser sistematicamente praticada, em relação a atos rotineiros ou semi-rotineiros (repitamos que o rotineiro não é, forçosamente, o mecânico, o automático). Tal delegação pode ser praticada não só na SEC, como no âmbito das próprias inspetorias.

6. A descentralização, externa ou interna, implica num contrô le (em grande parte a posteriori) reforçado das atividades descentralizadas. No tocante à descentralização externa, já evocamos a possibilidade de inspetores gerais de administração. Dentro da própria SEC (mas isso envolve tam bém, indiretamente, as instâncias descentralizadas), poder-se-ia pensar em criar um sistema de auditoria, como no âmbito federal. Seria, porém, ambicioso demais, para a maioria dos Estados: numa primeira fase, a Assessoria de Coordenação e Planejamento poderia exercer o contrôle, o qual, em muitos casos, confundir-se-á com o da execução do planejamento.

تسا د ۱

#### SANTA CATARINA

## PRINCÍPIOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

Existe uma grande discrepância, no Estado de Santa Catarina, entre as qualidade humanas e técnicas dos elementos responsáveis da Secretaria de Educação e Cultura e o baixo rendimento da máquina educacional dentro da qual êles hão de atuar. Sérias deficiências podem ser apontadas:

l. Os órgãos são numerosos demais. Cada problema nôvo suscita a criação de um órgão nôvo, em vez de se buscar as semelhanças com outros problemas, da alçada de órgão já existente. Deveria, lògicamente, se procurar quer a atribuição do nôvo problema ao antigo órgão, quer, inversamente, a colocação de antigos e novos problemas dentro de um nôvo órgão, mais amplo e eficaz - em vez de um mosaico de órgãos afins.

Não se percebe que diferenças <u>adjetivas</u> não autorizam uma separação <u>substantiva</u>, como, por exemplo, a que se verifica entre a Divisão de Ensino Médio e a Divisão de Ensino Particular: a maior parte das questões de que trata essa última - inspeção e orientação do ensino, convêmos e bolsas escolares pertencem à área do ensino médio, e deveriam ser equacionados com as outras dessa área; do contrário não se poderá elaborar uma política racional do ensino médio, permitindo submeter todos os estabelecimentos a uma mesma inspiração pedagógica, bem como repartir harmoniosamente os alunos entre a rêde pública e a rêde particular. Do mesmo modo, não se entende que o ensino rural, em que pêse à relativa especificidade dos seus problemas, não se integre à Divisão de Educação Primária. Enfim, e sobretudo, é estranha a atribuição à Diretoria dos Serviços de Extensão, de serviços que deveriam pertencer, normalmente, quer ao Departamento de Educação (Orientação Vocacional e Profissional, Cursos Extraordinários), quer à Diretoria de Administração (Prédios e Equipamentos) quer ao Centro de Estudos e Pesquisas Educacionais (levantamentos, estudos e pesquisas pedagógicas etc); orientação, Documentação e Informações.

A consequência é que, entre antigos e novos órgãos de determinada área, verifica-se geralmente a existência de paredes estanques, às vêzes mais rígidas do que as existentes entre órgãos de áreas distintas.

2. Defeito simétrico do primeiro é a reunião, num mesmo órgão - Departamento, Diretoria ou Divisão -, de coisas que pouco têm que ver entre si: a Diretoria dos Serviços de Extensão é o melhor exemplo dêsses "monstrengos"; parece aglutinar tudo que, por uma ou outra razão, não encontrou lugar na área afim. A Divisão de Ensino Especializado cai sob a mesma crítica.

Essa deficiência é, até certo ponto o reflexo da primeira: não se procurando uma integração sistemática das áreas afins; não se podendo, porém, multiplicar de modo ilimitado os órgãos em nível de Departamento ou de Divisão - chega-se a um sincretismo, desprovido de funcionalidade, entre seções soltas.

## PRINCÍPIOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

PROPOSTOS PARA A SECRETARIA DE

EDUCAÇÃO E CULTURA DO ESTADO

DE SANTA CATARINA

MICHEL DEBRUN

INEP - UNESCO

## SUGESTÕES SÔBRE UMA REFORMA ADMINISTRATIVA

## A. Princípios norteadores da ação administrativa da Secretaria.

Os fundamentos lógicos de uma organização, ou reorganização de qual quer sistema governamental devem repousar numa filosofia coerente da ação administrativa.

Propomos, a êste respeito, que a Secretaria de Educação e Cultura do Estado adote para a sua ação os princípios norteadores da Reforma Adminis trativa Federal: para a sua aplicação neste caso específico podem êles assim ser definidos:

- a) o plano setorial a longo prazo definirá todos os objetivos da Secretaria e os programas que permitirem a realização dêsses objetivos. O plano abrangerá não só as atividades privativas do sistema educacional do Estado, como também aquêles cuja execução venha a ser confiada pela União ou resulte de convênios com os Municípios ou organizações privadas, entrosando-o com o Plano Nacional de Educação, de maneira a unir esforços para o atendimento de objetivos comuns e dar melhor aplicação aos recursos recolhidos da coletividade;
- b) a Coordenação Geral e Regional será utilizada como um dos elemen tos indispensáveis à execução do planejamento, para proporcio nar ação conjugada à Secretaria, e será exercida no estudo de assuntos ligados a outros órgãos, ou, ainda, no âmbito da Secretaria;
- c) as funções de planejamento, direção superior, supervisão, coordenação e contrôle, e a fixação de programas, princípios e critérios ficarão a cargo dos órgãos de assessoramento da Secretaria, que também atuarão como corpo assessor do Conselho Estadual;
- d) o cumprimento dos programas, a formalização de atos de rotina administrativa, serão entregues aos órgãos de estrutura executiva;
- e) a delegação de competência pelas autoridades de todos os níveis executivos será utilizada para alcançar, da forma mais ampla, a descentralização das atividades administrativas;
- f) a racionalização dos serviços da Secretaria será objetivo da permanente preocupação das autoridades administrativas, visando, entre outros objetivos, à simplificação de contatos dos órgãos entre si e dêstes com o público, de forma a se assegurar decisão pronta, execução rápida e redução de custos operativos;
- g) o contrôle de todas as atividades da administração do ensino irá contrabalançar a descentralização das tarefas executivas e sera exercido em todos os níveis e sobre todos os órgãos ou entida des da Administração Estadual, ou entidades municipais e privadas, para que se assegurem a rápida execução dos programas, a qualidade dos serviços, o baixo custo operacional e a eficiente utilização e boa guarda dos dinheiros, bens e valores pertencen tes ou de responsabilidade do Estado, utilizando-se para tanto técnicos e instrumentos adequados;

- h) as leis e regulamentos relativos ao pessoal de ensino e ao servidor público ligado à educação terão por objetivo principal in crementar a sua profissionalização, aperfeiçoar e fortalecer o sistema do mérito:
- i) a constituição de quadros dirigentes competentes resultará de recrutamento, formação e aperfeiçoamento de administradores e pessoal qualificado para garantir a qualidade, produtividade e continuidade da ação administrativa, em consonância com crité rios éticos especialmente estabelecidos;
- j) a participação da comunidade nos assuntos de educação será mais ampla, convocando-se elementos representativos das atividades educacionais, econômicas e sociais no Estado e no País, para participar de órgãos ou comissões decisórias ou de aconselhamento, e para colaborar mais estreitamente com os esforços governamentais.

#### B. Organograma

O organograma permitiria a aplicação prática dêstes princípios no<u>r</u> teadores.

As funções específicas de alguns dos principais órgãos que deveriam ser criados ou reformados são:

#### l - Assessoria

As assessorias deverão realizar estudos para a formulação de diretrizes e orientar, supervisionar, coordenar, inspecionar e controlar os órgãos executivos. Especificamente:

- a) terão por missão fazer com que os órgãos e entidades da Secreta ria funcionem no sentido de bem servir ao público, em harmónia eom os preceitos da Constituição Federal e da Estadual, das leis e com os interêsses sociais;
- b) serão responsáveis, perante o Governador e Secretários de Estado pelo fiel cumprimento das determinações do Govêrno visando à continuidade, probidade, eficiência e produtividade dos serviços a cargo da Secretaria de Educação;
- c) estudarão todos os problemas relacionados com o ensino, formula rão as diretrizes, normas e métodos de caráter administrativo, financeiro, técnico ou pedagógico necessários para resolvê-los e assegurar o funcionamento eficiente do sistema estadual de en sino. Essas diretrizes, normas e métodos serão resumidos num Plano Estadual de Educação;
- d) implantarão essas diretrizes, normas e sistema na realidade operacional do sistema;
- e) orientarão, fiscalizarão, inspecionarão o acompanhamento técnico das normas e métodos estabelecidos;
- f) fixarão normas e objetivos para o recrutamento, treinamento e aperfeiçoamento do pessoal docente, técnico e administrativo;
- g) exercerão as responsabilidades de contrôle governamental;
- h) coordenarão e controlarão asatividades de pessoal, material, or çamento, estatística e administração financeira de todos os níveis de autoridade executiva, de acôrdo com as normas a serem fixadas.

Essas responsabilidades poderão ser distribuídas entre 5 setores, da seguinte maneira:

I - Assessoria de Planejamento, Coordenação e Contrôle:

Será encarregada da elaboração do Plano Estadual de Educação, incluindo os projetos de expansão e melhoramento do sistema de ensino, da alta direção e coordenação de todas as iniciativas e atividades que permitirem a implantação do Plano; e da orientação e fiscalização da sua realização. A as sessoria também organizará, orientará e assegurará a alta direção do Serviço Geral de Informações, Estatísticas e Cadastro.

## II - Assessoria Pedagógica:

Fixará as normas técnicas e métodos de ensino e as normas pedagógicas para a instalação e funcionamento das escolas oficiais e particulares. Definirá os sistemas de recrutamento, treinamento, retreinamento e aperfei çoamento do pessoal docente. Orientará e promoverá o aproveitamento das pesquisas e experimentações educacionais.

A assessoria pedagógica também organizará, orientará, e assegurará a alta direção do Centro de Pesquisas Educacionais.

#### III - Assessoria Financeira:

Elaborará os Orçamentos-Programa, de acôrdo com o Plano Estadual de Educação. Assegurará a programação financeira das despesas e contrôle dos dinheiros, valores e bens aplicados pelos órgãos ou entidades subordinados ou vinculados à Secretaria.

#### IV - Assessoria Administrativa:

Definirá as normas de operação dos sistemas de pessoal e material e dos sistemas de recrutamento, treinamento, retreinamento e aperfeiçoamento do pessoaladministrativo.

A Assessoria Administrativa dedicar-se-á, também, ao estudo contínuo de todos os mecanismos administrativos internos da Secretaria e dos que assegurem a sua ligação com os demais órgãos governamentais e com o público, visando à simplificação sucessiva dos sistemas utilizados, através da introdução das técnicas administrativas e dos mais modernos equipamentos.

#### V - Assessoria Jurídica:

Essa assessoria tomará a seu cargo tôdas as atividades normalmente exercidas pelos conselheiros e assessores jurídicos das Secretarias de Educação.

#### 2. Serviços Gerais da Secretaria

A Secretaria deverá dispor de quatro serviços gerais: o Centro de Informações, Cadastro e Estatística, o Centro de Pesquisas Educacionais, a Comissão de Coordenação e o Centro de Novos Meios Educacionais.

## I - Centro de Informações, Cadastro e Estatística:

Este serviço deve ser o ponto focal de informação para tôda a Secretaria. Deverá adiantar periòdicamente um levantamento censitário da situação geral dos sistemas educacionais que operam no Estado e dispor de dados detalhados sôbre o pessoal, os alunos e os edifícios.

O censo periódico deverá ser organizado de maneira a que os dados recolhidos venham a ser integralmente aproveitados pelos assessores, departa mentos, divisões e setores da Secretaria e, particularmente, pelas divisões de movimentação e contrôle do pessoal. Todos os demais serviços da Secreta - ria, por seu lado, deverão fornecer ao Centro os dados que coligirem, incluindo os relatórios dos delegados, e supervisores de ensino, de maneira a poderem ser aproveitados para completar e melhorar o censo. As duplicações devem ser totalmente evitadas e simplificados os sistemas de contrôle dos da - dos.

O Centro (CICE) deverá elaborar mapas de cada um dos municípios do Estado, contendo informações econômicas, demográficas e educacionais que permitam adiantar um plano científico de planejamento, construção e reconstrução escolar.

Outras características importantes do CICE descrevem-se no Docume $\underline{n}$  to BL.

### II - Centro de Pesquisas Educacionais:

Este serviço deveria ser assegurado por um número muito limitado de peritos altamente treinados e qualificados, que se dedicariam, única e exclusivamente, ao estudo de temas pedagógicos de maior interêsse para a Secreta - ria, por ser intimamente ligados com a realização do Plano Educacional.

O Centro deveria abster-se, sistemàticamente, de cometer os erros dos Centros similares que funcionam no Brasil e, especificamente:

- a) de repetir pesquisas já realizadas em outros Estados do Brasil ou países do mundo, cujas conclusões são perfeitamente aplicáveis no Estado do Rio Grande do Sul;
- b)- de adiantar pesquisas de interêsse limitado ou nenhum, pela satisfação da curiosidade intelectual dos pesquisadores;
- c)- de planejar amostragens, coletar dados e interpretar estatísticas sem solicitar a assistência de pessoas especializadas na matéria, isto é, especialistas em técnicas estatísticas e econômicas.

Para evitar essas dificuldades, o Centro deveria trabalhar sob estrito contrôle dos peritos das Assessorias Pedagógica e de Planejamento, Coordenação e Contrôle.

O Centro, além disso, não deveria ter qualquer autoridade executiva. Uma vez aprovadas pela Assessoria Pedagógica e integradas em programas in cluídos no Plano Educacional do Estado, as sugestões e recomendações do Centro de Pesquisas Educacionais serão implantadas no sistema educacional pelos Diretores dos departamentos Técnico-Pedagógicos, sob a orientação da Assessoria Pedagógica.

#### III - Centro de Novos Meios Educacionais:

Os novos meios educacionais, sistemas áudio-visuais, filmes, rádio, televisão, interessa a todos os sistemas educacionais e aos sistemas de todos os níveis. Seria lógico, portanto, reuinir em um serviço único, todos os peritos e técnicos que sejam qualificados para estudar sua aplicação e implantar seu uso.

#### IV - Comissão Coordenadora:

Recomendação a criação e institucionalização de uma comissão, in - tegrada pelos altos funcionários da Secretaria, que se reunirá regularmente para seus membros, assim como os progressos técnicos alcançados ou os problemas encontrados em cada setor.

A comissão incluirá entre seus membros o Secretário, os chefes e principais técnicos das assessorias e dos Serviços Gerais, os chefes e principais funcionários dos departamentos administrativos e técnico-pedagógicos.

Os Assessôres ouviriam a comissão coordenadora, ou as . subecomissões que fôssem criadas, quando da realização de estudos ou antes de formularem recomendações de importância.

## C. Faixa Executiva

## 1. Separação entre faixas normativas e executivas

Deverá ser estabelecida bem nítida separação entre as responsabilidades da "faixa normativa e de contrôle" e a "faixa de realizações executivas" da Secretaria de Educação e Cultura.

Isto, por muitas razões, não será fácil. Existe uma tendência muito forte, por parte do funcionário "executivo" de alto nível, a confundir au toridade com poder discricionário, e a acreditar que fazem parte essencial de suas atribuições o desenvolvimento de objetivos especiais e a implantação de sistemas "sui generis" de administração e contrôle. Por esta razão, muitos dos programas e planos de realizações educacionais são, na realidade, definidos pelos funcionários que asseguram a sua execução, e não pelos Secretários, Conselheiros, assessôres, etc, que deveriam ter a responsabilidade de sua conseituação e implantação.

São geralmente graves os resultados dêste mal-entendido, porque os funcionários da faixa executiva não dispõem, normalmente, das informações e do treinamento necessários para a feitura de planos científicos e coerentes. Mesmo que os tivessem, não poderiam usurpar a autoridade do Secretário e do Conselho Estadual de Educação.

## 2. Separação entre funções administrativas e funções técnico pedagógicas

O que ainda pode ser mais difícil e, porém, ainda mais indispens<u>á</u> vel, é estabelecer uma separação absolutamente clara entre duas funções da faixa executiva da Secretaria. São elas as funções administrativas (atividades-meio) e as funções técnico-pedagógicas (atividades-fim).

Nas atuais circunstâncias, os departamentos e serviços, assim como os funcionários, os empregados técnicos da Secretaria e os delegados, supervisores, diretores e regentes, fazem um pouco de tudo, e têm a tendência a conferir maior importância aos aspectos pedagógicos, políticos e sociais, que aos meramente administrativos, de suas atividades.

Resulta daí que nenhuma das funções é adequadamente desempenhada.

Uma das principais medidas a serem tomadas para solucionar êste problema é definir claramente a natureza de várias funções administrativas do sistema estadual de ensino e criar os serviços necessários ao adequado de sempenho dessas funções.

## 3. Funções administrativas

As funções do Departamento Administrativo da Secretaria, poderão, provavelmente, ser divididas em 5 grandes grupos de atividade (Movimentação e Contrôle do Pessoal; Movimentação e Contrôle dos Bens; Controle Financeiro; Organização e Métodos; Protocolo), com as divisões descritas no organograma B.

## I - Responsabilidade das Divisões:

Divisões precisam ser criadas dentro do Departamento Administrati vo para se encarregarem das funções assinaladas. Cada uma delas dedicar-se-a apenas ao aspecto executivo dessas funções. Os outros departamentos ou divisões executivas da Secretaria não poderão exercer as mesmas atividades.

#### ORGANOGRAMA B

## ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

## I - DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO E CONTRÔLE DO PESSOAL

#### A - PESSOAL DOCENTE

- 1. Provimento e vacâncias
- 2. Direitos e vantagens
- 3. Contratos
- 4. Registros
- 5. Movimentação

#### B - PESSOAL ADMINISTRATIVO

- 1. Provimento e vacâncias
- 2. Direitos e vantagens
- 3. Contratos
- 4. Registros
- 5. Movimentação
- 6. Seleção
- 7. Treinamento

## II - DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO E CONTRÔLE DOS BENS

#### A - EDIFÍCIOS

- 1. Construção Escolar com recursos dos Fundos Nacionais ou Estaduais
- 2. Construção de Edifícios Administrativos
- 3. Conservação de Escolas e Edifícios Administrativos

#### B - EQUIPAMENTO

- 1. Distribuição, estocagem e requisição de equipamento e de material de consumo de tipo administrativo
- 2. Distribuição, estocagem e requisição de equipamento e material de consumo escolar

#### C - TRANSPORTE

- 1. Escolar
- 2. Administrativo

## III - DIVISÃO DE CONTRÔLE FINANCEIRO

- A CONTRÔLE DAS DESPESAS
- B CONTRÔLE DA EXECUÇÃO DOS ORÇAMENTOS
- C CONTABILIDADE
- D TESOURARIA

## IV - DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

V - SEÇÃO DE PROTOCOLO, ARQUIVO E DOCUMENTAÇÃO

Isto deve ficar absolutamente claro: um departamento ou uma divisão "técnico-pedagógica", como o departamento de ensino primário, por exemplo, poderá supervisionar a atualização pedagógica dos professôres, indroduzir novos currículos e técnicas de ensino e fazer recomendações ao Secretário sôbre as escolas que deverão ser criadas, ou os professores a serem nomea dos ou removidos, porém, não deve ter a iniciativa de realizar as operações administrativas correspondentes a essas atividades.

Cada uma das divisões do Departamento Administrativo e cada um de seus funcionários, deverá ter uma área de responsabilidades bem definida, e dispor dos instrumentos indispensáveis ao desempenho de suas funções. Assim, se um funcionário ou uma divisão atuar com ineficiência, não poderá argumentar que esta situação foi provocada por interferências externas.

## II - Simplificação dos sistemas administrativos:

O modo de operar do departamento administrativo e das suas divisões deve ser modernizado e, quando possível, mecanizado e automatizado.

Não há razão, por exemplo, para que tôda a documentação referente a professôres e pessoal administrativo seja acumulada em "processos" volumo sos, que, na sua maior parte, contêm grande quantidade de literatura e de papéis, mas poucas informações válidas. É preciso que se estude uma forma de reunir todo o conteúdo dos processos, bem como as sugestões, solicitações e informações relativas ao pessoal, às escolas e, também, aos alunos, em fichas uniformes, que poderão ser utilizadas para fins administrativos e estatísti cos. Devem ser iliminado todo papel administrativo supérfluo.

A Comissão Coordenadora e Grupos de trabalho ad-hoc, assessorados por especialistas, deverão definir detalhadamente as funções de cada um dos departamentos, divisões e servidores públicos, assim como dos formulários e fichas administrativas a serem criados em substituição ao obsoleto sistema dos processos. Ésses problemas são altamente técnicos e não podem ser soluciona - dos por leigos. (Vêr documento BL).

Aparentemente não é necessário criar mais de 5 divisões administrativas. Parte das atividades dos atuais serviços de Alimentação Escolar e de Recursos Áudio-Visuais - recepção e distribuição de alimentos, equipamentos e móveis - são, na sua natureza funcional, idênticas às de qualquer serviço de compra e distribuição de demais móveis e material. Seria lógico, portanto, que estas atividades do serviço fôssem exercidas por um serviço geral de Compras e distribuição de material escolar da Secretaria.

#### III - Contrôle dos Edifícios Escolares:

A Secretaria de Educação e Cultura não necessita de uma divisão administrativa encarregada da construção de edificações escolares: essas funções são desempenhadas por outros órgãos oficiais. Compete porém à Secretaria verificar se as obras são executadas pelos responsáveis e se correspondem às especificações.

São muito falhas a conservação e a manutenção dos edifícios escolares. A Secretaria deveria responsabilizar-se, diretamente, por essas operações, prever um orçamento adequado, manter-se permanentemente informada, através de seus delegados, do estado físico das escolas e realizar as obras necessárias.

#### IV - Delegados de Ensino:

As funções e operações dos Delegados de Ensino deverão ser separadas muito claramente das dos Supervisores.

As preocupações e responsabilidades dos Delegados deverão limitarse às várias funções do departamento administrativo e do CICE, isto é, à par te física, econômica, financeira, administrativa e estatística da operação do sistema de ensino. Não lhes compete verificar se os alunos podem ler ou escrever (podem informar a assessoria da Secretaria sôbre situações que lhes parecerem particularmente graves). Cabe-lhes estudar e resolver os problemas administrativos do professorado, inspecionar o estado de conservação dos prédios escolares e o funcionamento das instalações sanitárias, verificar as necessidades em equipamentos, o preenchimento dos questionários pelos diretores, reitores e regentes; certificar-se de que o número de alunos por professõres não é excessivo ou insuficiente e se os recursos financeiros do Estado são bem aproveitados.

As funções e responsabilidades dos Delegados, assim como as de todos os departamentos, divisões e assessorias da Secretaria, não são limita das ao sistema estadual de ensino. Estender-se-ão, dentro dos limites estabe lecidos por lei, aos sistemas federais, municipais e particulares.

De acôrdo com a filosofia geral da reforma, a descentralização administrativa deverá exercer-se principalmente através dos Delegados, que deverão receber autoridade cada vez maior. Idealmente, as funções das divisões de Movimentação e Contrôle do Pessoal, de Movimentação e Contrôle dos Bens, no departamento administrativo deverão ser reduzidas a uma coordenação e contrôle das atividades dos Delegados.

Em consequência disso, a natureza das funções dos Delegados deverá ser substancialmente modificada e aumentadas as suas responsabilidades.

Recomenda-se a criação de três níveis hierárquicos entre os delega dos:

Entre 10 e 12 <u>delegados regionais</u> assegurarão a direção e coorden<u>a</u> ção de todos os trabalhos administrativos em 10 a 12 regiões do Estado do Rio Grande do Sul. <u>Delegados municipais</u> realizarão os trabalhos de sua competência em cada município importante.

Dois ou três <u>delegados gerais</u>, que representarão diretamente o Diretor do Departamento Administrativo, visitarão as delegacias regionais e mu nicipais e fiscalizarão estritamente as suas atividades.

Cada delegado regional será assistido por funcionários especiais, que visitarão e fiscalizarão as delegacias municipais e as escolas.

Todos êsses funcionários deverão ter um treinamento especial. Cada delegacia regional deverá dispor de equipamento de escritório, de classifica dores, de kardez, de sistemas mecânicos de perfuração e classificação de fichas; dos veículos e sistemas de comunicação (telefone, rádio, telex) que forem necessários.

As delegacias municiapis também deverão dispor do equipamento indispensável.

Os atuais delegados deverão ser retreinados e reclassificados an - tes de integrados no novo sistema de inspeção.

### 4. Funções técnico-pedagógicas

As principais atividades da Secretaria de Educação são as técnicopedagógicas.

Consistem principalmente em executar o Plano Estadual de Educação, e específicamente:

a) Promover a criação ou ampliação de escolas e processar a autorização de funcionamento e o reconhecimento do estabelecimento de ensino.

- b) Promover a nomeação ou a remoção do pessoal pedagógico e organizar a seleção, treinamento e aperfeiçoamento do magistério.
- c) Escolher o material, equipamento, aparelhamento escolares e os livros didáticos.
- d) Promover a elaboração e a revisão do currículo e dos métodos e processos de ensino. Introduzir novos métodos e currículos nos sistemas de ensino
- e) Dirigir a supervisão técnica e pedagógica das escolas e avaliar o rendimento da supervisão.
  - f) Prestar assistência técnica e pedagógica às escolas.
  - g) Proceder à avaliação periódica do rendimento do ensino.
- h) Proceder ao estudo e elaboração de convênios de natureza técnica e pedagógica relativos ao ensino.
- i) Promover a regulamentação da expedição de certificados e diplomas.
- j) Promover a assistência sócio-econômica ao estudante, através de programas de:
  - (1) alimentação
  - (2) bolsas de estudo
  - (3) saude.
  - k) Estabelecer o interrelacionamento da escola com a comunidade.

## (a) Alcance da Competência dos Departamentos Técnico-Pedagógicos.

Essas atividades não podem, nem deve, limitar-se exclusivamente ao sistema de ensino estadual.

De acôrdo com a Lei de Diretrizes e Bases, a responsabilidade da Secretaria de Educação se estende a todos os níveis educacionais - primário, médio, superior, de adultos, de excepcionais - e a todos os sistemas - federal, estadual, municipal, e particular -, exceto nos casos em que a Lei confere privilégios ou autoridades específicas à União, isto é, ao Ministério da Educação ou ao Conselho Federal.

Decorre daí tornar-se considerável o volume de atividades inerentes às funções técnico-pedagógicas da Secretaria. Justifica-se, assim, a cri ação de departamentos técnico-pedagógicos separados de Ensino Primário, de Ensino Médio e Normal, de Ensino Superior, de Educação Permanente, e também de um Departamento de Cultura e Atividades Extra-Curriculares. Cada um dêles assumirá as responsabilidades enumeradas, para um setor bem definido da Educação.

## 1º - Departamento de Ensino Médio e Normal

Deu-se aqui a responsabilidade pelo ensino normal e pelo trei namento dos professôres dos níveis primários e médios, o departa - mento de ensino médio porque a maior parte do trabalho de treina - mento e educação associado com a formação de um professor primário e boa parte do treinamento do professor ginasial, realiza-se ao nível do ensino médio.

O argumento de que o Ensino Normal deveria depender do Departamento de Ensino Primário porque êste é o maior consumidor

de normalistas, e melhor pode estabelecer as suas especificações e orientar suas formação, é inválido, porque:

- (a) De acôrdo com êste argumento, o Departamento de Ensino Médio deveria responsabilizar-se pelo treinamento dos professôres universitários.
- (b) Até o momento o Ensino Normal no Brasil tem sido uma dependência do Ensino Primário e os resultados não são favoráreis.

#### 2º Departamento de Cultura e Atividades Extra-Escolares

Este departamento deveria agrupar tôdas as atividades como Cultura, etc, que, no âmbito da Secretaria, não têm ligação direta com os currículos escolares sistemáticos, ou que, como Educação Física e Educação Artística, Educação de Excepcionais, têm simultâneamente uma participação íntima com os currículos e podem e devem ser administradas pelos 4 outros departamentos, com a participação téc nica de peritos; e aspec-independentes e a-sistemáticos, que devem ser administrados de maneira autônoma.

## (b) Relações entre Departamentos Técnico-Pedagógicos e Assessorias

No cumprimento de suas funções, e em particular das que podem im - plicar em aumento de despesa ou em modificação da política pedagógica da Secretaria, os diretores dos departamentos Técnico-Pedagógicos devem conformar se com as normas estabelecidas no Plano Estadual de Educação ou pelos assessõres.

A competência dos Diretores executivos não se estende à definição de normas gerais. É, por definição, limitada à aplicação dessas normas.

## (c) Relações entre Departamentos Técnico-Pedagógicos e o Departamento Administrativo

Tradicionalmente, os departamentos técnico pedagógicos têm também várias funções administrativas. Coletam dados estatísticos; fazem o levantamento das necessidades relativas à construção, reforma e conservação das unidades escolares; elaboram um cadastro do professorado; fazem a distribuição de material escolar e, através dos inspetores, delegados e supervisores, intervêm na parte econômica, financeira, mecânica, material da administração escolar.

Por vários motivos, esta acumulação de funções não é desejável e deve ser eliminada.

Isto, porém, não implica na diminuição dos Diretores dos Departamen tos técnico-pedagógicos, quanto à sua autoridade.

Implica em não poderem dispor de um sistema administrativo independente e confidencial para a obtenção das informações que necessitarem para tomar decisões executivas ou para fiscalizar a realização dos programas que iniciarem. Em cada caso específico, deverão aproveitar o Serviço Central de Informações, de estatística e cadastro para obter as informações desejadas.

É bvio que êste sistema centralizado deverá funcionar com a maior eficiência e facilitar imediatamente tôdas as informações requiridas pelas Divisões Técnico-Pedagógicas assim como pela Secretaria e suas assessorias, sem discussão, ou sem intercâmbio prévio de processos.

Os chefes dos departamentos técnico-pedagógicos continuarão obten do informações diretas sôbre o funcionamento dos sistemas de ensino, através dos relatórios dos supervisores, dos vários funcionários da Secretaria, dos professôres e regentes e do público em geral.

Para assegurar a eficiente operação do sistema administrativo é indispensável que tôda esta informação seja posta à disposição do CICE, para entrar nas suas fichas e relatórios.

Tudo isto exige uma modificação fundamental da mentalidade administrativa. Não seria incorreto dizer que a característica principal das reformas que são aqui propostas é precisamente introduzir esta modificação, que brando, assim, uma tradição administrativa nociva e antitécnica. É absolutamente necessário fazer com que os chefes dos departamentos, técnicos e administrativos, compreendam que existem em função das exigências e necessidades dos outros departamentos, ou do Secretário ou de seus assessõres.

## (d) Supervisores

O instrumento maior de execução do departamento de ensino primá - rio devem ser os supervisores, os quais devem trabalhar em estreita ligação com os regentes e professôres.

Em princípio, não devem os supervisores ter qualquer responsabil $\underline{i}$  dade de ordem administrativa, econômica e financeira. Devem dedicar-se unica mente a atividades técnico-pedagógicas.

Anotar-se-á, porém, que recomenda-se limitar o número de delega - dos de ensino. Isto provocará, inevitavelmente, algumas deficiências no sis tema de contrôle administrativo ano nível local. Pode-se admitir, no entanto, que essas deficiências poderão ser corrigidas por uma intervenção limitada dos supervisores no setor administrativo. Poderiam, especificamente, ser encarregados de fazer relatórios sôbre as condições dos edifícios e do equipamento escolar, e de exigir e controlar o preenchimento dos questionários emitidos pela Secretaria, por tôdas as professôras, pelos diretores, regentes de ensino, etc.

Os Supervisores deveriam ser colocados sob a autoridade de Supervisores Regionais, que trabalhariam conjuntamente com os delegados regionais, com autoridade sôbre as operações técnico pedagógicas, nas mesmas regiões geo gráficas controladas administrativamente pelos delegados regionais.

Dêste modo, eliminar-se-iam as tendências que pudessem ter os delegados, de tratar os supervisores como subordinados hierárquicos e técnicos,

Recomenda-se também criar o cargo de "Supervisores Gerais", fun - cionários de alto nível dependentes diretamente do Diretor do Departamento de Ensino Primário. Os Supervisores Gerais visitarão, fiscalizarão e orientarão as operações das Secretarias Regionais, dos Supervisores e, ocasionalmente, das escolas.

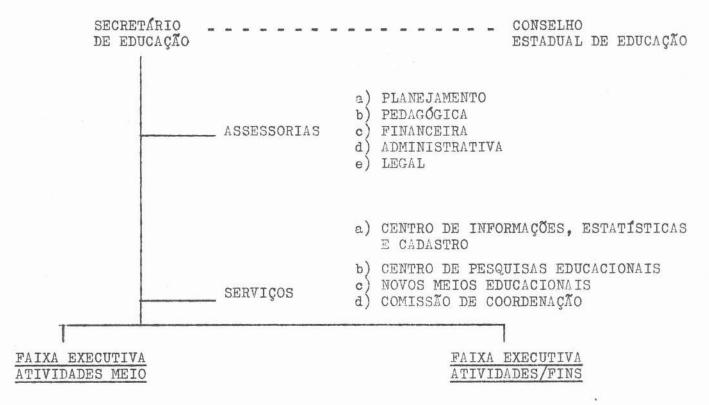
Será, inevitàvelmente, necessário dispor de um sistema de supervisão do ensino médio paralelo ao do ensino primário.

A extensão do sistema de ensino médio é, atualmente, limitada e parece suficiente limitar, provisoriamente, a criação de 10 a 12 delegacias regionais de ensino médio, cada uma das quais poderá incluir vários funcionários visitadores.

O organograma C descreve gràficamente a organização recomendada pelos sistemas de inspetoria administrativa e pedagógica.

## ORGANOGRAMA (A)

#### ESTRUTURAL GERAL DA SECRETARIA - RIO GRANDE DO SUL



#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- a) DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO E CONTRÔLE DO PESSOAL
- b) DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO E CONTRÔLE DE BENS MÓVEIS E IMÓVEIS
- c) DIVISÃO DE CONTRÔLE FI-NANCEIRO
- d) SEÇÃO DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS
- e) SEÇÃO DE PROTOCOLO

- I DEPARTAMENTO DE ENSINO PRIMÁRIO
- II DEPARTAMENTO DE ENSINO MÉDIO E NORMAL
- III DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR
- IV DEPARTAMENTO DE ENSINO PERMANENTE
  - V DEPARTAMENTO DE CULTURA E ATIVIDA DES EXTRA-ESCOLARES

## ORGANOGRAMA (C)

## SISTEMAS DE INSPEÇÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA RIO GRANDE DO SUL

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	DEPARTAMENTO DE ENSINO PRIMÁRIO	DEPARTAMENTO DE ENSINO MÉDIO E NORMAL
	ADMINISTRATIVO	ENSINO PRIMARIO	ENSINO MEDIO E NORMAL
NÍVEL DA	DIRETOR	DIRETOR	DIRETOR
SECRETARIA	E DELEGADOS GE - RAIS	E SUPERVISORES GE RAIS DE ENSINO PRIMÁRIO	
NÍVEL REGIO- NAL	DELEGADOS RE - GIONAIS E AS - SISTENTES VISI TADORES	SUPERVISORES REGIONAIS DE ENSI NO PRIMÁRIO	SUPERVISORES REGIONAIS DE ENSINO MÉDIO E ASSISTENTES VISITADORES
NÍVEL MUNICI- PAL	DELEGADOS MUNI CIPAIS		
NÍVEL LOCAL	-	SUPERVISORES	-
		LOCAIS	