

C E O S E

RECOMENDAÇÕES SOBRE A REFORMA ADMINISTRATIVA
DA
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

DOCUMENTO BK
JACQUES TORFS
UNESCO
agosto de 1967

SUGESTÕES SOBRE 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 Administrativa 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 elementos indispensáveis à execução do planejamento, para proporcionar 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 controle, 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 tôdas 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 entidades 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 pertencentes 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 incrementar 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 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 aconselhamento, e para colaborar mais estreitamente com os esforços governamentais.

B. Organograma

O organograma permitiria a aplicação prática destes princípios normateadores.

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

1 - 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 Secretaria funcionem no sentido de bem servir ao público, em harmonia com os preceitos da Constituição Federal e da Estadual, das leis e com os interesses sociais;
- b) serão responsáveis, perante o Governador e Secretários de Estado pelo fiel cumprimento das determinações do Governo visando à continuidade, probidade, eficiência e produtividade dos serviços a cargo da Secretaria de Educação;
- c) estudarão todos os problemas relacionados com o ensino, formulação 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 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 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 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 poderão ser distribuídas entre 5 setores, da seguinte maneira:

I - Assessoria de Planejamento, Coordenação e Contrôlê:

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 assessoria 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 aperfeiçoamento 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 acordo com o Plano Estadual de Educação. Assegurará a programação financeira das despesas e controle 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 pessoal administrativo.

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 todas 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 toda a Secretaria. Deverá adiantar periodicamente um levantamento censitário da situação geral dos sistemas educacionais que operam no Estado e dispor de dados detalhados sobre 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, departamentos, divisões e setores da Secretaria e, particularmente, pelas divisões de movimentação e controle do pessoal. Todos os demais serviços da Secretaria, 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 controle dos dados.

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 Documento 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 interesse para a Secretaria, por ser intimamente ligados com a realização do Plano Educacional.

O Centro deveria abster-se, sistematicamente, 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 interesse 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 controle dos peritos das Assessorias Pedagógica e de Planejamento, Coordenação e Controle.

O Centro, além disso, não deveria ter qualquer autoridade executiva. Uma vez aprovadas pela Assessoria Pedagógica e integradas em programas incluídos 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, reunir 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, integrada 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 Assessores ouviriam a comissão coordenadora, ou as sub-comissões que fossem 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 controle" 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 autoridade 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 controle. 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 conceituação e implantação.

São geralmente graves os resultados deste 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 indispensável, 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 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.

3. Funções administrativas

As funções do Departamento Administrativo da Secretaria, poderão, provavelmente, ser divididas em 5 grandes grupos de atividade (Movimentação e Controle do Pessoal; Movimentação e Controle 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 Administrativo para se encarregarem das funções assinaladas. Cada uma delas dedicar-se-á 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 professores, introduzir novos currículos e técnicas de ensino e fazer recomendações ao Secretário sobre as escolas que deverão ser criadas, ou os professores 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 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 toda a documentação referente a professores e pessoal administrativo seja acumulada em "processos" volumosos, 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 estatísticos. Devem ser eliminado 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. Esses problemas são altamente técnicos e não podem ser solucionados por leigos. (Ver 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 fossem exercidas por um serviço geral de Compras e distribuição de material escolar da Secretaria.

III - Contrôlo 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 limitar-se às várias funções do departamento administrativo e do CICE, isto é, à parte 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 sobre 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 professores 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 limitadas ao sistema estadual de ensino. Estender-se-ão, dentro dos limites estabelecidos por lei, aos sistemas federais, municipais e particulares.

De acordo 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 Controle do Pessoal, de Movimentação e Controle dos Bens, no departamento administrativo deverão ser reduzidas a uma coordenação e controle 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 delegados:

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

Dois ou três delegados gerais, que representarão diretamente o Diretor do Departamento Administrativo, visitarão as delegacias regionais e municipais 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 esses funcionários deverão ter um treinamento especial. Cada delegacia regional deverá dispor de equipamento de escritório, de classificadores, 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 municipais também deverão dispor do equipamento indispensável.

Os atuais delegados deverão ser retreinados e reclassificados antes de integrados no novo sistema de inspeção.

4. Funções técnico-pedagógicas

As principais atividades da Secretaria de Educação são as técnico-pedagógicas.

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

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) saúde.

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 acordo 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 criação 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 deles 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 treinamento dos professores dos níveis primários e médios, o departamento de ensino médio porque a maior parte do trabalho de treinamento e educação associado com a formação de um professor primário e boa parte do treinamento do professor ginásial, realiza-se ao nível do ensino médio.

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

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

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

2º Departamento de Cultura e Atividades Extra-Escolares

Este departamento deveria agrupar todas 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 simultaneamente uma participação íntima com os currículos e podem e devem ser administradas pelos 4 outros departamentos, com a participação técnica de peritos; e aspectos 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 implicar 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 assessores.

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 Departamentos 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 óbvio que este sistema centralizado deverá funcionar com a maior eficiência e facilitar imediatamente todas as informações requeridas 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 obter as informações diretas sobre o funcionamento dos sistemas de ensino, através dos relatórios dos supervisores, dos vários funcionários da Secretaria, dos professores e regentes e do público em geral.

Para assegurar a eficiente operação do sistema administrativo é indispensável que toda 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, quebrando, 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 assessores.

(d) Supervisores

O instrumento maior de execução do departamento de ensino primário devem ser os supervisores, os quais devem trabalhar em estreita ligação com os regentes e professores.

Em princípio, não devem os supervisores ter qualquer responsabilidade de ordem administrativa, econômica e financeira. Devem dedicar-se unicamente a atividades técnico-pedagógicas.

Anotar-se-á, porém, que recomenda-se limitar o número de delegados de ensino. Isto provocará, inevitavelmente, algumas deficiências no sistema de controle administrativo ao 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 sobre as condições dos edifícios e do equipamento escolar, e de exigir e controlar o preenchimento dos questionários emitidos pela Secretaria, por todas as professoras, 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 sobre as operações técnico pedagógicas, nas mesmas regiões geográficas 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", funcionários 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.

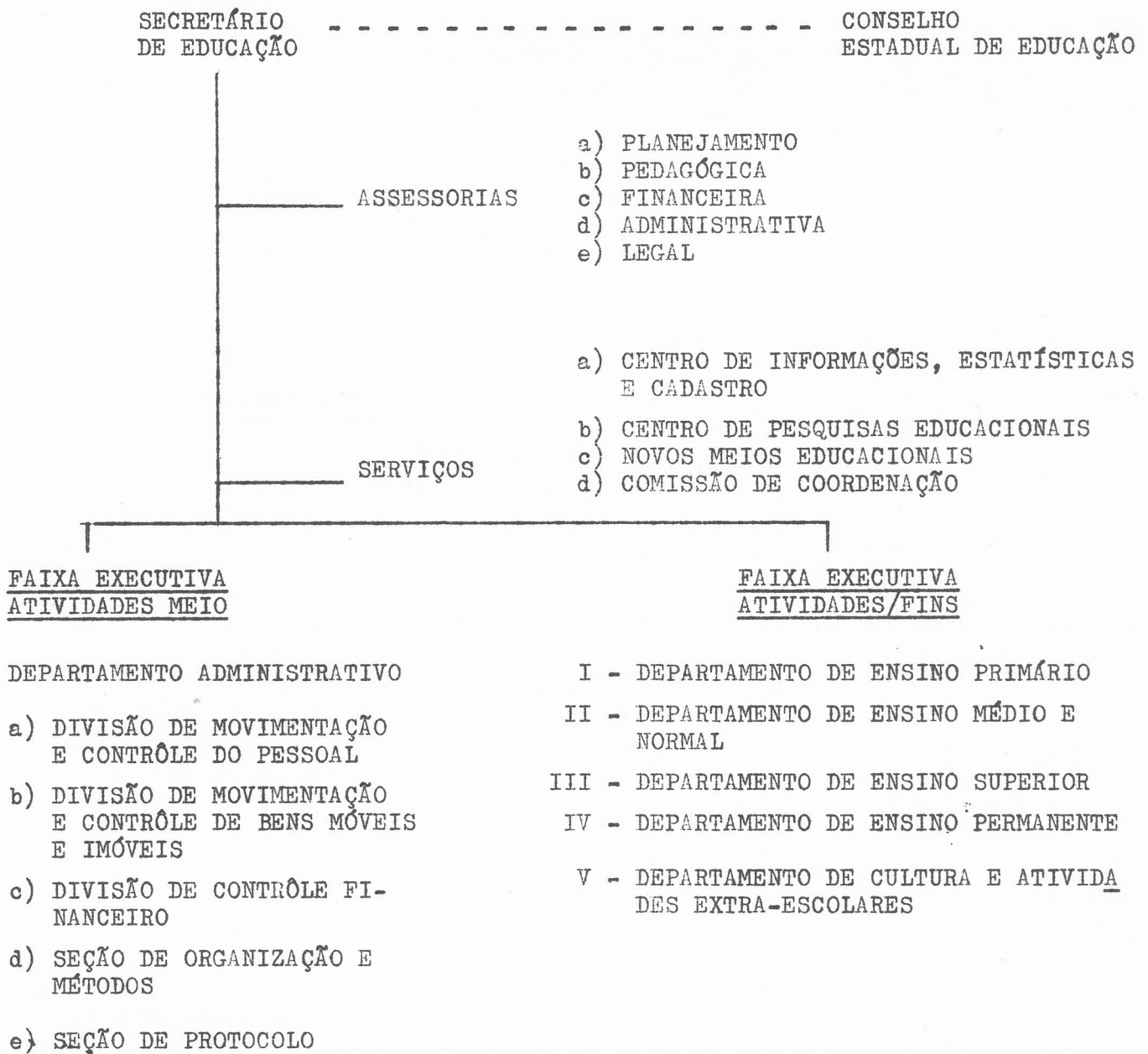
Será, inevitavelmente, necessário dispor de um sistema de supervisão do ensino médio paralelo ao do ensino primário.

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 visitantes.

O organograma C descreve graficamente a organização recomendada pelos sistemas de inspeção administrativa e pedagógica.

ORGANOGRAMA (A)

ESTRUTURAL GERAL DA SECRETARIA - RIO GRANDE DO SUL



ORGANOGRAMA (C)

SISTEMAS DE INSPEÇÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA RIO GRANDE DO SUL

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

INFORMAÇÕES

MUNICÍPIO - PÔRTO ALEGRE
1967.

TOTAL DE ALUNOS 1º ano primário - 35.510

MÉDIA GLOBAL 1,13 m²

Nº ALUNOS		m ² /ALUNOS
Estadual -	28.216	1,11
Municipal -	2.385	1,19
Particulares -	4.909	1,24

I - Custos unitários de construção por m²:

SOP - a) Projeto comum (Ens. Prim.)	NG 180,00
b) Projeto especial	NG 220,00

Construção civil ... NG 250,00 a 300,00

II- Número de alunos por m² :**A. Ensino Primário**

1. Estadual
2. Municipal
3. Particular (52 esc.) 2,82

B. Ensino Médio

1. Ginásial
 - a) Estadual (18esc.) 1,17
 - b) Municipal
 - c) Particular (52 esc.) 2,48
2. Colegial
 - a) Estadual
 - b) Municipal
 - c) Particular (36 esc.) 4,93

III - Salários unitários de professores:**A. Ensino Primário**

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. Municipal | 118,00 (mensal) |
| 2. Particular (45 esc) | 122,40 (") |

B. Ensino Médio

- | | |
|------------------------------|-------------|
| 1. ginásial(Part.) (60 esc.) | 2,50 (aula) |
| 2. colegial(Part.) (44 esc.) | 3,31 (") |

IV - Despesas das escolas particulares.

Obs.: 1- a) Os dados de II. A- 3; B- 1, "a" e "c" e 2, "c"; bem como de III. A-2 e B foram extraídos dum levantamento feito pelo Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino.

b) Não há diferenciação de salário do professor leigo e formado.

2. A informação III. A - 1 é da Sra. Diretora da DIMEP.
3. Não houve possibilidade de apurar informações sobre despesas das escolas particulares (IV)
4. Os dados de II. B-1, a não de duas fontes: área, da SOP e matrícula (1967), da Divisão de Estatísticas Educacionais da SEC;