

## **GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

### *1. Os lados da gestão educacional: 'democratismos' versus abordagem estratégica*

Solange Puntel Mostafa (UNIVALI)

Maria de Cleófas Faggion de Alencar

O tema da Gestão de Sistemas e Processos educacionais é abordado de maneiras diferentes pelos seus estudiosos: de um lado os educadores politizam o tema pelo lado da gestão democrática<sup>1</sup> onde a questão da causa pública e educação para todos são pensados como pressupostos da cidadania e fim último da educação e seus processos. De outro lado há os administradores *stricto sensu* tematizando a gestão de instituição de ensino<sup>2</sup> com as ferramentas do Planejamento Estratégico onde as IES são pensadas como organizações e/ou empresas onde importa serem analisadas em termos de " missões, estratégias corporativas, configuração organizacional, recursos humanos, processos e sistemas", conforme gráfico abaixo (Tachizawa & Andrade, 1999 p. 59)

---

<sup>1</sup> Silva, J. M. *A autonomia da escola pública*. Campinas, Papirus, 1996; Hora, D.L. *Gestão democrática na escola*. Campinas, Papirus, 1994; Ferreira, N.S.C. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. SP, Cortez, 1998

<sup>2</sup> Tachizawa, T.; Andrade, R O .B. *Gestão de instituições de ensino*. SP, Fundação Getúlio Vargas, 1999

Fonte: Tachizawa, T & Andrade, R. O .B Gestão de Instituições de Ensino p.61

A abordagem empresarial, menos freqüente na literatura acadêmica brasileira, é também menos freqüente como opção de pesquisa nos programas stricto senso de educação no Brasil quiçá pelo tecnicismo

neutralizante que a abordagem sugere<sup>3</sup>. O habitat natural das abordagens estratégicas recaem sobre os programas de gestão empresarial hoje tão em voga nas universidades brasileiras. Os educadores mais críticos preferem, a rigor, tomar certa distância de abordagens empresariais, convencidos da não similaridade entre sistemas de ensino e empresas.

Na abordagem sistêmica de gestão, parte-se da missão organizacional e chega-se às tecnologias de informação adotadas pelos processos. As organizações são vistas como "processos permanentes de tomada de decisões" (Idem p. 83)

A tomada de decisão está intimamente ligada à disponibilização de informações, sejam informações gerenciais ou técnico-científicas. Tachizawa & Andrade chegam mesmo a dizer que o "sistema moderno de gestão depende de medição, informação e análise" (Idem, p. 118). Claro que as flechas racionais e racionalizadoras do gráfico de Tachizawa podem levar a uma simplificação da realidade. Mas não deixa de ser útil a operacionalização deste gráfico num instrumento de coleta de informações para análises institucionais. A pura "aplicação" do roteiro também não garante a apreensão da realidade que se quer entender. Mas é uma aproximação. Completa-a, do ponto de vista informacional, a visita detalhada aos locais de trabalho de cada ator com o exame de toda a documentação e das formas de tratá-la.

Em que pese a hegemonia das reflexões filosóficas acerca da gestão educacional em termos de políticas educacionais onde as mudanças no mundo do trabalho (Kuenzer, 1998 p. 33) são teorizadas com apoio de sugestivos gráficos (Ferreira, N. S.C. 1998 p.102), o tema da gestão educacional não pode dispensar aspectos propriamente gerenciais onde a disponibilização de informações venha a se tornar centro de mais atenções.

---

<sup>3</sup> Bordignon, G. & Gracindo, R. V. Gestão da educação: o município e a escola IN: Ferreira, N. S.C. & Aguiar, M.A C S. (orgs) *Gestão da educação; impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo, Cortez, 2000

Após as últimas teorizações sobre a importância que a Informação assumiu na sociedade atual, já podemos ver que há uma mudança na percepção da Informação como algo que interessa. Se no começo da década tivemos trabalhos nos quais os atores duvidavam do papel do registro, fosse na área da saúde, fosse na educação, (Gonçalves, 1994; Moraes, 1994), hoje esta posição vem misturada com os que já acreditam. Não o bastante talvez para aprender o como fazer. Daí a importância do livro-manual de Vasconcelos (1999). E das ações-meio no projeto político pedagógico, seja do município, seja da escola. Ações-meio sempre esquecidas em detrimento dos fins últimos da educação. Disseram bem Bordignon & Gracindo (2000 p. 173 ): " a informação ... é matéria prima da gestão".

Apresentaremos aqui parte de uma pesquisa realizada em uma Secretaria Municipal de Educação que teve como objetivos o levantamento de necessidades de informação gerenciais dentro dos protocolos usuais da metodologia do Planejamento Estratégico. Essa metodologia propõe a definição por parte dos atores envolvidos de missão, metas e objetivos da organização bem como o levantamento de suas necessidades de informação Foram entrevistados 15 sujeitos (o Secretário, 3 Diretores e 11 Coordenadores) .

Tivemos oportunidade de relatar em outra oportunidade a discussão gerada em torno da missão e das metas de uma SME na percepção dos sujeitos estratégicos definidos por nós como sendo a secretária e os diretores dos três departamentos 1) técnico-pedagógico, 2) de planejamento e estatística e o 3) administrativo.

Aqui iremos apontar aspectos fenomenológicos dos resultados quanto às contradições verificadas entre consciência estratégica e pedagógica na percepção dos técnicos da SME.

Na percepção dos sujeitos estratégicos (secretário e diretores) há a consciência da necessidade de estar adequando consciência

estratégica e pedagógica para o melhor andamento da Secretaria como um todo. Mas entendemos que não é o bastante para integrar os aspectos administrativos com os filosóficos. Entre as três diretorias há cobranças mútuas entre os aspectos gerenciais e pedagógicos, como veremos a seguir:

A percepção dos atores da SME quanto aos sistemas de informação gerenciais supera aquela posição que não vê sentido em dados, boletins e registros. Percebe-se aqui que os atores, ao contrário, valorizam a observação sistematizada e registrada do fazer mas nem sempre os dados alcançam a condição de informação na pirâmide de Jequier & Dedijer (APUD Barros, 2000 p. 59); em outras situações conseguem-se as informações mas elas também não alcançam o terceiro estágio da pirâmide informacional onde o conhecimento é definido por

(...) “estoque de informação que seja processado, analisado, avaliado, testado e que é continuamente atualizado e enriquecido pela permanente confrontação entre essa nova informação e a informação previamente estocada na memória (esta memória pode ser a de um computador, como a mente humana, ou a experiência de uma instituição)”



Na pirâmide informacional Da ela se apresenta. Discuti metodologia científica das ci “dado pelo dado” não tinha m que ele produzisse alguma internacionais publicaram n conceito de Informação (Mos cognitivista dominante na época conhecimento do indivíduo. que as estruturas de conhecimento socialmente e, portanto sua institucional que ele ajuda a memória.

No último estágio da pirâmide autores como  
 ....”a habilidade de um indivíduo quanto a uma indústria ou um conhecimentos, desenvolver de uma maneira racional e eficiente

Assim, a Inteligência Social seria a possibilidade de se dados, reunindo-os em informação transformem em conhecimento permeado por formas diferentes informações e do próprio conhecimento olhada por um prisma empresarial vem sendo desenvolvida por olhada por um prisma de Políticas como vem desenvolvendo as t

é o estado bruto da realidade, tal qual muito nos manuais clássicos de as sociais das últimas décadas que o valor, era preciso contextualizá-lo até rmação. Na década de 70 revistas oros temáticos inteiros dedicados ao a, 1999): Informação dentro da visão era aquilo que muda as estruturas do uma abordagem mais social diríamos ento deste indivíduo são construídas memória contem um pouco da memória construir na interação com a sua própria

está a Inteligência definida pelos

– extensivo tanto a uma organização – em adquirir novas informações e conhecimentos e estratégias, e agir com base na informação adquirida”

ma Secretaria Municipal de Educação técnicos estarem se apropriando dos ões relevantes a fim de que eles se para a ação. Claro que tudo isso as de problematização dos dados, das imento. A inteligência, ela mesma, se al será Inteligência Competitiva como rea de Gestão do Conhecimento; se as Públicas será Inteligência Social icas do Terceiro Setor.

## 2. Os lados da gestão educacional

A Diretoria Pedagógica expõe a prática pedagógica, com um olhar ap

"...as ações de formação tem a ver com a prática do profissional em formação que eu busco ela não é pro menino lá no interior da escola é justamente fazer com que as concepções, das diferentes modalidades e qualquer ação de reflexão sobre o que é que eu faço, eu penso em xeque justamente isso o que medida o que estou fazendo quero..."

Quanto aos aspectos gerenciais os dados ainda deixa a desejar

"...ainda é muito deficitária a estratégia, de olhar pros dados indicadores, ... é uma coisa que fica muito na cultura e não nos relatórios eles tem sido feitos sem questionamento de práticas olhada" (E3)

## 3. Quando a informação não

Aqui encontram-se valiosos dados de educação municipal que não conseguem desenvolver.

"...quanto é que eu invisto em sucesso na escola com ações de eu tenho escola ... dessa es

## : pedagógico versus gerencial

trabalha-se sobre os fundamentos da ação pedagógica, fundamentalmente filosófico :

é basicamente afirmar aquilo que já é a prática de educação.....então essa concepção de prática não pode ser contrária aquela que eu busco a prática. Afirmar aquilo que o sujeito já faz e que ele expresse aquilo que ele acredita, suas ideias... eu entendo como formação toda aquela que é a prática que o profissional faz...eu não quero pra pensar porque faço assim e coloco aquilo que acredito que deva ser assim e em algum momento vem de encontro com o que eu quero

na formação pedagógica, o olhar para

ainda uso muito pouco esse tipo de dados e olhar pros indicativos, de olhar pros dados a gente tem buscado, fica muito na fala, não se dá através de um dado significativo.... os dados não são como estratégia de socialização e de transformação... não como uma coisa pra ser

## transforma em conhecimento

temas de pesquisa de uma secretaria de educação profissionais em exercício ainda não

sobre os programas de formação?...relação entre formação...básica da gente tá sabendo, eu tenho um orientador pedagógico





A gestão está sempre ligada aos responsáveis pelo projeto. A Diretoria Técnico-Pedagógica, a formação continuada do pessoal e para a Direção Administrativa para os diretores de escola. Na Secretaria a questão pedagógica tem uma visão gerencial:

" eu acho que a diretora da escola faz outra coisa que ainda não aconteceu, acontecer com mais frequência voltado para a administração, palestras que a Diretoria Pedagógica. Eu acho que deveria que formasse administradoras administradora da escola. Fazer melhor o diretor de escola em condições, mais treinamento

#### 4. O trato com a documentação

Os depoimentos a seguir referem-se a seções de documentação escolar mas em todos eles a documentação é disponível de certa maneira estratégica, com a devida atenção de informação implica.

Os coordenadores das três direções. No procedimento de quem tem a documentação:

" eu leio tudo, pego lá e vou trabalhar com a educação, e eu leio, t

objeto a que é dirigida. Para os atores pedagógicos da Secretaria lotados na escola, a mais importante está ligada à formação e dos especialistas enquanto que na Secretaria falta formação gerencial. Então, para a direção administrativa da escola deveria ser complementada com a formação

deveria ser escolhida a dedo. E uma coisa que eu acho que deveria ser um esquema de treinamento mais voltado para a escola. Hoje, a maioria dos cursos e contratações são voltados para a parte administrativa. Não tem um planejamento no sentido de formação de escola também, diretora tem uma carência nesse sentido: preparar o diretor para selecionar como dar a ele melhores condições de capacitação". (E2)

Os procedimentos diferenciados pois a legislação e controle da merenda escolar que, embora a informação esteja disponível e encontra disponibilizada de forma que o trabalho de análise documental perpassam também os procedimentos

com os convênios da SME:

" ela marca a folha, o jurídico que eu já guardo em pasta" (E6);

No procedimento informático da administração escolar:

" xeroco tudo, é, quase tudo xeroco e arquivo, coloco no computador

No procedimento da assessoria da secretária):

"... ela (a assessora) faz o recorte, marcava, e a minha guardinha marcava...fazia o feeling do que eu podia fazer... jornalista..."

Por fim o procedimento informático:

" o que é complicadíssimo é a merenda que vem das escolas... uma pasta de cada escola...um volume também todos os documentos... arquivo de cardápios desde 2000... escolas mandam pra gente, de dados para armazenar... não tem um sistema para fazer isso

Nos programas especiais mensais tenho as metas... avaliações as campanhas... não consegui estruturar isso" (E9)

Em várias coordenadorias de tudo , avalio, tiro o relevância da legislação, referindo-se a legislação, referindo-se a normas de funcionamento... nessa secretaria que dispõe com tecnologia de informática no mercado.

da coordenadora de legislação e

e passa de grande importância eu (E9);

gabinete da secretária (depoimento

ela, marcava, e a minha guardinha marcava...fazia o feeling do que eu podia fazer... jornalista... até porque era do ramo , era

al do diretor administrativo:

gente são esses apontamentos da legislação a gente confere...eu tenho uma pasta e papel enorme...temos que guardar documentos referentes aos processos licitatórios, o ano todo, as correspondências que as escolas mandam pra gente, como eu não tenho ainda um banco de dados então a forma hoje...faz com Excell, (E5)

secretaria : " eu tenho os relatórios mensais... 1000 de cada programa tenho as avaliações... tem em disquete só... eu ainda não

os mesmos procedimentos de "leio o jornal...do" . O recorte de jornal, seja para divulgação de contratos ou para divulgação de natureza é a prática mais comum... interna de comunicação de dados... mais avançadas hoje disponíveis no

### 5. *trato com as fontes de in*

Ler sobre legislação é bás  
escolar. Mas ao mesmo te  
"lidos" dentro da Secretari  
" ...seria muito bom se nós  
lemos muito. Temos muito  
estadual de educação e  
informática e o acesso atu  
direito eu não tenho... eu t  
jornal...eu gostaria de esta  
justamente pra socializar  
muito compreendido, as p  
(E9)

### 6. *Falta Pessoal ...*

Em situações e lugares t  
coordenadoria de legislaç  
planejamento da secreta  
causando desconforto no  
demorado e isso gera gran  
(E15) ; Falta pessoal tar  
Administração escolar: " e  
que atender, eu tenho que  
chegar ali lá escola; eu t  
oficial, porque demora es  
supervisores pra tá falando  
também para gerar as base  
"Eu vejo como um fator  
precisando de pelo menos

a coordenadoria de administração  
supervisores querem ser mais bem

íssemos ler sobre /legislação/. Nós  
que retratam tudo sobre conselho  
eu não tenho esse acesso pela  
gislações, revistas que falem sobre  
vontade muito grande de fazer um  
lo o que a supervisão está fazendo  
mais esse trabalho que ele não é  
o sabem o que o supervisor faz..."

ntes como a biblioteca pública, a  
ministração escolar ou o órgão de  
lta de pessoal frustra os atores,

Na biblioteca, "o atendimento é  
nforto pois a população reclama..."  
a Coordenadoria de Legislação e  
sigo fazer o atendimento...eu tenho  
tempo as resoluções, isso tem que  
oficializar antes de sair no diário  
pra chegar, mas eu já ponho os  
diretores... " (E9) . E falta pessoal  
os no órgão consultor da secretaria:  
ior, a falta de pessoal...eu estaria  
analistas... " (E 4)

### 7. Na secretaria como um

A ausência de um plano de ação para os aspectos informáticos no depoimento do pessoal de

"os micros...estejam sendo usados como simples máquina de escrever...se realmente o pessoal da Secretaria tivesse uma formação melhor na questão informática só no Word /mas/ saber fazer um banco de dados, alguma coisa para desenvolver algum produto, tem produto que se desenvolve em meia hora...a própria estrutura da prefeitura não dá condições profissionais de desenvolver..." (E 4)

### 8. Pessoas não sabem o que

Essa frase lapidar de McCloskey (Idem 116) é o alerta para os profissionais de informática fazerem entrevistas pois devem conhecer previamente as fontes de informação a fim de auxiliar os entrevistados e a identificação dos mesmos. Segundo os autores a fase do levantamento das necessidades de informação é a fase mais importante no planejamento do sistema de informação. Nem sempre os

"que você chama de informação, banco de dados, mala direta, essas coisas...que você chama de informação... " banco de dados? Tenho, isso eu não consegui colocar no computador, que outra meta que a gerência quer atingir, automatizar isso" (E9)

O desconhecimento do jargão técnico operacional perpassa a grande maioria dos atores da SME.

### 9. Planejar ou Apagar o fogo

" Na verdade, eu acho que o problema da Secretaria é que a gente trata diariamente com as adversidades..." (E1).

Eis aí a fala do Secretário que apresenta visão estratégica

ação de recursos humanos dirigido da secretaria, faz com que, no momento:

dos como simples máquina de escrever...se realmente o pessoal da Secretaria tivesse uma formação só no Word /mas/ saber fazer um banco de dados, alguma coisa para desenvolver algum produto, tem produto que se desenvolve em meia hora...a própria estrutura da prefeitura não dá condições profissionais de desenvolver..." (E 4)

### em

sak (Idem 116) é o alerta para os profissionais de informática fazerem entrevistas pois devem conhecer previamente as fontes de informação a fim de auxiliar os entrevistados e a identificação dos mesmos. Segundo os autores a fase do levantamento das necessidades de informação é a fase mais importante no planejamento do sistema de informação. Nem sempre os

"que você chama de informação, banco de dados, mala direta, essas coisas...que você chama de informação... " banco de dados? Tenho, isso eu não consegui colocar no computador, que outra meta que a gerência quer atingir, automatizar isso" (E9)

O desconhecimento do jargão técnico operacional perpassa a grande maioria dos atores da SME.

" Na verdade, eu acho que o problema da Secretaria é que a gente trata diariamente com as adversidades..." (E1).

Eis aí a fala do Secretário que apresenta visão estratégica

relação ao funcionamento do concurso) quanto à estrutura das secretarias, pensando também nas numerosas monitorias que negocia parcerias com a utilização dos laboratórios às comunidades onde se adversidades é natural. D criativo.

Da mesma forma o depoimento "...essa prática bombeirís história...as nossas conv fragmentada mesmo, desc Ainda que os atores se pe de interação e de criatividade ser estratégico no follow forma episódica com que informação:

"...informação eu tenho a jornalistas, por ex: "qual é". Então eu falo para o m trabalhos maravilhosos, n tipo relâmpago, informa quero é muito porque a querem saber quantos alu tem mais, onde fica, etc."

Essa forma episódica esc competência comunicativa linguajar gerencial. Os c prático". De todo modo

dos cargos (a necessidade de captação de verbas junto a outras o de qualificação profissional para ne; esse mesmo sujeito político ldades locais em relação à maior ática das escolas municipais junto Que haja trato diário com as re, porém os atores percebem-no

retora pedagógica:

gar o fogo, ela é o grande vilão da n muito nessa coisa deslocada, ada..." (E3)

rgulhados no cotidiano com falhas trabalho prático que não deixa de processos e informações. Note-se a o de educação se relaciona com a

o até para dar entrevistas para os , é aquela pergunta do tipo "qual do planejamento: olha vocês fazem ro alguma coisa assim "ah já sei" a ... as informações quando eu citou, por ex. um vereador...eles érie, onde estão, qual escola quem

um certo saber-fazer baseado na or. Diz-se conhecimento tácito no ociais chamam-no "conhecimento nhecimento e uma competência

importantes em ambiente  
 vez o depoimento do secre  
 “ cada coisa que eu quero  
 ,Educação, tenho que ir p  
 onde está tal processo...qu  
 negócio desanimador, com  
 Secretaria de Obras, dep  
 ele vai para a Secretaria  
 Negócios Jurídicos e aí  
 pessoalmente persigo cad  
 pra mim e eu sigo....”

Conhecimento tácito para  
 saber elaborado no interio  
 das burocracias governa  
 não teorizado, o saber-faz  
 O Diretor pedagógico fez  
 Professor. Meta, missão,  
 professor da rede. Destac  
 competitivo da secretari  
 ações de formação mas f  
 formação:

“nessas ações o quanto e  
 por escola até pra contr  
 medida está interferindo  
 não vem através de um da  
 Percebe-se no depoimento  
 SME desenvolver pesquis  
 Ou quiçá os programa  
 indicadores gerenciais do  
 serviço ainda não é um pe

burocratizados. Veja-se mais uma

mente aconteça, eu, Secretária da  
 te perseguir, perseguir é o termo,  
 pega um fluxograma de obra é um  
 retaria de Educação, ele vai para a  
 a para a Secretaria da Educação,  
 ração, aí ele vai pra Secretaria de  
 ra autorização do Prefeito .... eu  
 via cruces ... eu fiz um cronograma

a adquirida no serviço para outros,  
 cas sociais, nesse caso, no interior  
 rias correntes tematizam o saber

a fala direcionada à Formação do  
 do isso está ligado à qualificar o  
 de formação como um diferencial  
 resentação bastante positiva das  
 a questão gerencial das ações de

cada escola? Eu queria ver mesmo  
 ação...até pra tá olhando em que  
 e retenção....fica tudo na cultura,  
 tivo”.

ainda não faz parte da cultura da  
 ferenciais da Gestão Educacional.  
 isa locais valorizem menos os  
 es pedagógicas. O profissional em





tanto nas Diretorias de Planejamento e Pesquisa, que geram novos indicadores pedagógicos. A mesma visão e pesquisa quando é feita de O&M onde o fluxograma de organização do trabalho tem a mesma percepção de que a de Educação deve ser gerenciais.

Embora as informações estejam disponíveis de certa maneira, não se encontram organizadas de forma estratégica, com o trabalho de análise da informação e formação está apoiada em quatro sistemas de informação: a organização, a análise, a síntese e o planejamento. Os processos de síntese e análise pressupõem o acréscimo de valor à informação, ao reelaborar graficamente a informação para o usuário, ao realçar a informação para o usuário, ao realçar a informação. Nada disso descarta opções tecnológicas. Mas também é difícil falar significativamente em sistemas de informação particulares, e, no nível das informações.

## **Bases de Dados e Sistemas**

*1. Controle e acompanhamento*  
diferenciados para a formação continuada, o acompanhamento profissional, é necessário detalhado de todos os

pedagógica quanto na Diretoria de Planejamento e Pesquisa, legislação e objetos de pesquisa apontados pelos sujeitos técnico-pedagógicos está presente no planejamento organizacional dentro de uma visão estratégica. A análise da informação é parte fundamental da organização. O Relatório Financeiro corrobora na importância do trabalho de uma Secretaria de Educação em aspectos pedagógicos e aspectos

de informação estejam disponíveis de certa maneira, não se encontram organizadas de forma estratégica, com o trabalho de análise da informação e formação está apoiada em quatro sistemas de informação: a organização, a análise, a síntese e o planejamento.

Os processos de síntese e análise pressupõem o acréscimo de valor à informação, ao reelaborar graficamente a informação para o usuário, ao realçar a informação para o usuário, ao realçar a informação. Nada disso descarta opções tecnológicas. Mas também é difícil falar significativamente em sistemas de informação particulares, e, no nível das informações.

:

### *Objetivos e Atributos*

de professores, especialistas e técnicos. A principal das metas da SME é a reciclagem e o aperfeiçoamento profissional e acompanhamento específico e detalhado de todos os envolvidos nessa meta. Atributos:

necessidades emergentes dos Orientadores Pedagógicos dos eventos; cursos, sem Departamento Técnico-pedagógico.

## **2. Perfil das escolas públicas**

Justificativa: o perfil das escolas é necessário para as tomadas de decisões gerenciais de nível municipal, bem como das escolas municipais, em razão da merenda escolar e das despesas, decorrentes da pela regulamentação da educação infantil. Atributos: histórico das escolas, dados demográficos; empresas parceiras; história imobiliária. Clientes: a população em geral, destaca-se o atributo de nível municipal. Coordenadoria de Legislação e Contratos, neste dado para a tomada de decisões de aula nas escolas.

Justificativa: o perfil das escolas é necessário para a tomada de decisões estratégicas também para a implementação do Plano Técnico-Pedagógico por meio da busca das parcerias empresariais.

## **3. Legislação e Políticas Educacionais promovidas**

Justificativa: necessário para a tomada de decisões legais, dos Diários Oficiais do Município, para a regulamentação da educação infantil, SME; currículos escolares, decorrentes da regulamentação da educação infantil. Coordenadoria de Legislação e Contratos, de Gerenciamento e Administração.

## **4. Perfil dos Professores**

Justificativa: necessário para a tomada de decisões gerenciais, currículo de cada professor, para a identificação das habilidades naturais ou

adquiridas, e Formação coordenados pelos Orientadores Pedagógicos em geral de tarefas para a realização dos eventos, instrutores; avaliação. Clientes:

## **5. Perfil das Escolas da Cidade e Região**

Justificativa: o perfil das escolas é necessário para as tomadas de decisões gerenciais de nível municipal, bem como das escolas municipais, em razão da merenda escolar e das despesas, decorrentes da pela regulamentação da educação infantil. Atributos: histórico das escolas, dados demográficos; empresas parceiras; história imobiliária. Clientes: a população em geral, destaca-se o atributo de nível municipal. Coordenadoria de Legislação e Contratos, neste dado para a tomada de decisões de aula nas escolas. Justificativa: o perfil das escolas é necessário para a tomada de decisões estratégicas também para a implementação do Plano Técnico-Pedagógico por meio da busca das parcerias empresariais. Atributos: histórico das escolas, dados demográficos; empresas parceiras; história imobiliária. Clientes: a população em geral, destaca-se o atributo de nível municipal. Coordenadoria de Legislação e Contratos, neste dado para a tomada de decisões de aula nas escolas.

## **6. Políticas Educacionais de Desenvolvimento**

Justificativa: necessário para a tomada de decisões legais. Atributos: artigos de lei, decretos, Resoluções do Conselho Municipal de Educação e União; regulamentação da educação infantil, contratos e convênios. Clientes: a população em geral, destaca-se o atributo de nível municipal. Coordenadoria de Legislação e Contratos.

Justificativa: necessário para a tomada de decisões gerenciais, currículo de cada professor, para a identificação das habilidades naturais ou adquiridas, e Formação coordenados pelos Orientadores Pedagógicos em geral de tarefas para a realização dos eventos, instrutores; avaliação. Clientes:



## Bibliografia

- Silva, J. M. *A autonomia e a gestão democrática da escola*. Campinas, Papirus, 1996;
- Hora, D.L. *Gestão democrática da escola*. Campinas, Papirus, 1994;
- Barros, J. C. C. *As novas tecnologias de comunicação e informação: desafios para a gestão pública e a gestão de políticas públicas*. (Dissertação de mestrado). Rio de Janeiro, Ibict/Ufrj, 2000.
- Bordignon, G. & Gracini, M. *Qualidade da educação: o município e a escola*. IN: Ferreira, Naura S.C. & Aguiar, Márcia S. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo, Cortez, 2000 p.147-176
- Ferreira, Naura S.C. *Qualidade da educação: tendências, novos desafios*. São Paulo, Cortez, 1998
- Gonçalves, Ricardo B. M. *Qualidade da educação: a rede estadual de ensino em São Paulo*. São Paulo, Hucitec, 1994.
- McGee, J. Prusak, L. *Gestão da informação*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1994.
- Moraes, Iara H. S. *Informação e cidadania: o exercício da cidadania*. São Paulo, Hucitec, 1994.
- Mostafa, S. P. & Moreira, A. *Qualidade da informação... Campinas*. Campinas, 26, 1999
- Tachizawa T. Andrade, R. *Qualidade da educação: a gestão democrática da escola*. Fundação Getúlio Vargas, 1994.
- Vasconcelos, Celso S. *Políticas de educação: um projeto político pedagógico*. São Paulo, Libertat, 1999.