ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

SISTEMA ESTADUAL DE AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA SEAP-RS

CADERNO SEAP N. 5 - PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA EDUCAÇÃO

REFLEXÕES E ORIENTAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO À LUZ DO SEAP-RS: SEDUC-CRE-ESCOLAS

Julho
2014

Secretaria de Estado da Educação do Rio Grande do Sul – SEDUC/RS

Coordenadores do SEAP/RS

Doloris Teresinha Gassen Ocampos

Guilene Salerno

Rosa Maria Mosna

Coordenadores-adjuntos

Adair Coelho Barcelos

Carmen Luisa Pereira

Débora Karam Galarza

Organizadores do Caderno n.5: Adair Coelho Barcelos, Carmen Luisa Pereira, Débora Karam Galarza, Guilene Salerno

Revisão: Patrícia Coelho de Souza

CIP- Brasil – Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação
(Equipe de Apoio à Leitura, Livro e Literatura do Departamento Pedagógico da SEDU/RS).

R585s Rio Grande do Sul. Secretaria de Estado da Educação. Sistema Estadual de Avaliação Participativa.
Reflexões e orientações sobre o processo de planejamento participativo à luz do SEAP-RS. – Porto Alegre, 2014. – (Caderno SEAP ; n.5. Planejamento participativo na educação.)

1.Educação – Avaliação participativa 2. Gestão educacional 2. Planejamento participativo – Educação 4. Avaliação institucional – Educação 5. Ensino – Avaliação I. Título. II. Série.

CDD 371

APRESENTAÇÃO

A Gestão Democrática da Escola tem sido um dos grandes objetivos de todos nós na busca por uma educação de qualidade. Sabemos que a escola, por ser uma instituição que guarda uma profunda natureza comunitária, ao envolver educandos, professores, funcionários e pais, concentra um conjunto complexo de relações (pedagógicas, administrativas, pessoais, institucionais, etc.) que exige, por isso mesmo, a melhor gestão possível. Hoje temos claro que transparência e trabalho coletivo são bons caminhos para qualificar a gestão escolar. Mas como fazer isto? Como diagnosticar nossas principais dificuldades? Como monitorar o que nos propusemos a fazer?

A SEDUC, desde 2012, tem procurado colaborar com este propósito quando implantou o SEAP – Sistema Estadual de Avaliação Participativa. O SEAP tem exatamente este objetivo: conceber um sistema que desafia todos os envolvidos no processo a realizar um diagnóstico e a planejar ações a partir dele, monitorando a execução deste planejamento. O SEAP propõe inverter a tradicional lógica vertical de gestão e construir uma nova cultura, em que todos os atores da vida escolar são considerados, através de um processo de autoavaliação. Isso significa ter em sua essência a intencionalidade de qualificar a gestão, priorizando a participação de todos no fazer da escola, dando ênfase ao aspecto pedagógico, expresso no Projeto Político Pedagógico, no Plano Anual e no planejamento de cada professor que está na escola, pois a aprendizagem deve estar na centralidade do planejamento educacional. O SEAP-RS surge exatamente com este propósito.

Assim, é com o objetivo de ressignificar a avaliação, possibilitando um novo olhar para além das avaliações de larga escala, que o SEAP traz outra abordagem – a autoavaliação institucional. Política pública de Estado que busca construir diagnósticos qualitativos de todas as instâncias da Rede Estadual de Ensino para aperfeiçoar a gestão educacional e o controle público para incidir na melhoria do processo de ensino-aprendizagem, com vista a alcançar uma educação de qualidade social com cidadania. Ou seja, o SEAP é um instrumento que considera

os indicadores nacionais e internacionais de efetividade da educação, mas vai além, aprofundando a compreensão dos processos que incidem na qualidade do ensino.

O SEAP não é uma avaliação de fora para dentro, mas uma avaliação que envolve todos os responsáveis pelas ações em execução, os sujeitos da Comunidade Escolar (pais, professores, gestores, alunos, funcionários). Como antídoto a possíveis deformações das práticas de avaliação, o SEAP é acompanhado por técnicos vinculados a universidade pública que realiza a avaliação externa de cada etapa do SEAP.

Dentre as etapas - diagnóstico, análise de relatórios, planejamento, avaliação, monitoramento e acompanhamento do plano -, entendemos que o planejamento é uma ação fundamental na organização do trabalho da escola e se fundamenta em alguns princípios teóricos e metodológicos. O compromisso da gestão escolar com a democracia, com a transparência, deve ser permanente e não pode ser solitário – ele precisa ser ao máximo coletivo, pois, para pensarmos os desafios colocados para a gestão escolar nos tempos atuais, devemos considerar todas as características da sociedade em que vivemos – o grande volume de informações, as novas características do mundo do trabalho, as mudanças constantes trazidas pelas novas tecnologias, entre outras – e o que isso provoca para repensar a escola e suas práticas pedagógicas, bem como o novo perfil de gestor necessário para este tempo.

Este caderno propõe-se, portanto, a colaborar na articulação do Plano Anual da escola com a autoavaliação institucional concretizada pelo SEAP-RS; ele contém textos que tratam da gestão democrática, da elaboração de diagnósticos e da articulação de um planejamento participativo que inclui os diversos planos que as escolas elaboram em função dos diferentes recursos que recebem, tendo como princípio a articulação dos três níveis institucionais da rede pública estadual: escolas, Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) e Secretaria de Estado da Educação (SEDUC).

Estas são as considerações que se desenvolvem nos dois textos que abrem este caderno - *Planejamento participativo: uma prática social a serviço da democratização da gestão escolar* e *Gestão educacional na contemporaneidade.*

Apresentamos também o ciclo anual do SEAP-RS, que, em suas três etapas, possibilita o desenvolvimento do diagnóstico, do planejamento e do respectivo monitoramento do processo, constituindo-se, assim, o SEAP-RS como uma ferramenta que deve ser utilizada com este objetivo. Por ser inovador, ele pode causar, no início, certo estranhamento, mas, temos a certeza, a sua utilização e aperfeiçoamento que a cada ano são feitas permitirão consolidar uma política pública de avaliação institucional que fortaleça um novo modo de gestão escolar.

Esperamos que este Caderno contribua com o debate proposto, trazendo aos educadores da rede pública estadual novos elementos de reflexão sobre gestão, planejamento, avaliação. Este é o caminho para qualificar a educação em nosso estado.

Prof. Dr. Jose Clovis de Azevedo
Secretário de Estado da Educação

S U M Á R I O

- **O PLANEJAMENTO NA EDUCAÇÃO: elementos para uma fundamentação teórica** 7

1.1 O planejamento participativo: uma prática social a serviço da democratização da gestão escolar – Profª. Drª Doloris Teresinha Gassen de Ocampos *7*

1.2 A gestão educacional na contemporaneidade – Profª Drª. Rosa Maria Mosna 25

2 O CICLO ANUAL DO SEAP/RS - Organizadores do Caderno nº5 30

3 A OPÇÃO METODOLÓGICA DO SEAP/RS- Organizadores do Caderno nº 30

4 A ETAPA DO ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO- Organizadores do Caderno nº 5 32

5 SUGESTÃO DE ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DA ESCOLA À LUZ DO SEAP/RS – Organizadores do Caderno nº5 33

1 O PLANEJAMENTO NA EDUCAÇÃO: elementos para uma fundamentação teórica

1.1 O planejamento participativo: uma prática social a serviço da democratização da gestão escolar

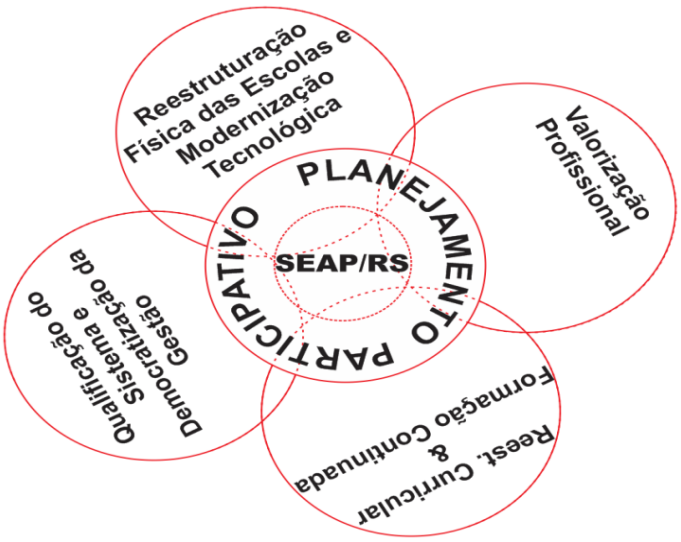
Profª Drª Doloris Teresinha Gassen de Ocampos
Diretora do Departamento de Planejamento da SEDUC/RS
Coordenadora Estadual do SEAP-RS

Ao longo destes quatro anos de gestão, a Secretaria Estadual de Educação (SEDUC) vem implementando e consolidando os 4 Eixos Estratégicos que têm orientado sua ação: **I** - Reestruturação Física das Escolas e Modernização Tecnológica; **II** - Reestruturação Curricular e Formação Continuada; **III** - Qualificação do Sistema e Democratização da Gestão; e **IV** - Valorização Profissional.

Na Democratização da Gestão, a implantação do Sistema Estadual de Avaliação Participativa (SEAP) nas três instâncias - escola, CRE e SEDUC - representa um grandioso desafio, porque de forma inédita está se desvelando a realidade educacional da rede estadual de ensino, na sua totalidade, de forma participativa, crítica e dialética, com o conjunto dos profissionais da educação, pais e alunos, em nível local, regional e estadual. Portanto, todo fazer político, pedagógico e administrativo está assentado em dois pilares: o SEAP/RS e os Eixos Estratégicos da SEDUC.

O SEAP/RS, com suas seis dimensões, cinquenta indicadores e respectivos descritores, dentre outras variáveis, representa a fonte que alimenta e subsidia o Planejamento. É um instrumento de gestão, que busca assegurar a inter-relação entre o diagnóstico e a efetiva concretização das prioridades estratégicas em nível do Sistema Estadual de Ensino, conforme diagrama a seguir:

EIXOS ESTRATÉGICOS - SEDUC/RS e SEAP-RS



O QUE É O PLANEJAMENTO?

O Planejamento é um processo de tomada de decisões e, como tal, é um instrumento capaz de intervir na realidade concreta, seja para mantê-la, qualificá-la ou transformá-la.

Planejar é preciso para organizar e dar transparência ao trabalho; articular ações administrativas e pedagógicas com a política educacional; superar a fragmentação de ações, o ativismo, o imediatismo e o espontaneísmo; rever concepções arraigadas, em que persiste a dicotomia entre as dimensões políticas, pedagógicas e organizacionais do processo educacional.

Com o planejamento é possível prever as possibilidades do amanhã. Portanto, possibilita que se tomem iniciativas no presente, quer para evitar como para viabilizar um “estado futuro”.

Há várias definições de Planejamento; entretanto, todas apontam que o Planejamento é um processo e, como processo, não é algo estático, mas em permanente movimento. Isso quer dizer que, sistematicamente, é preciso projetar, prever e decidir ações para o alcance de determinados fins (político-administrativo-pedagógicos), tendo em vista a realidade global, ou seja, o objeto do Planejamento como um todo.

A forma de se planejar, a maneira de se construir o processo (para o alcance dos fins almejados), caracteriza o tipo de Planejamento a ser adotado.

O QUE É O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO?

O Planejamento Participativo é uma prática social; portanto, não possui receita. Trata-se de uma prática participativa, de um processo social dinâmico, dialético, uma práxis não prescrita, pré-construída, e sim construída, reconstruída e recriada sistematicamente pela ação coletiva, a partir da reflexão crítica da realidade, da tomada de decisões, ações e avaliações coletivas.

O Planejamento Participativo requer a participação de todos os sujeitos sociais da comunidade escolar em todo o processo:

- na análise (diagnóstico da realidade);
- na decisão (definição de prioridades);
- na execução de ações (acompanhamento e controle social das ações planejadas); e
- na avaliação (análise dos resultados), que servirá de ponto de partida para o (re)planejamento.

Por ser uma prática social, o Planejamento Participativo deve "articular em seu bojo duas práticas: uma prática científica de produção de conhecimento, e por isso se baseia em pesquisa e deve, na medida do possível, se impregnar de rigor, de sistemática e disciplina e uma prática pedagógica"[1].

A articulação da prática científica, da produção de conhecimentos com a prática pedagógica cotidiana é importante e necessária para a transformação das percepções, das práticas e do agir individual.

Não basta conhecer a realidade a partir das leituras e representações individuais. É necessário construir coletivamente a síntese crítica destas representações, como investigar, pesquisar as causas e as consequências (se nada for feito).

[1] Planejamento Participativo, Rito ou Prática de Classe - João Bosco Pinto (palestra).

A construção desse conhecimento culminará numa nova visão da realidade, - uma visão mais próxima à realidade -, o que permitirá a transformação das condutas individuais em condutas coletivas.

Assim, ”toda prática traz uma teoria da realidade. Não há separação entre teoria e prática. Qualquer ação tem implícita, consciente ou não, uma teoria da realidade, uma teoria do social e uma teoria da própria consciência”.[2]

Na gestão da escola, CRE e SEDUC, como podemos transformar esses conhecimentos produzidos (pesquisa da realidade e das representações) num instrumento de transformação:

- das visões, leituras e representações individuais da realidade em condutas coletivas? Ou,
- num plano de ação que supere os índices de reprovação e abandono?
- numa gestão compartilhada, democrática e humanista?
- num instrumento de superação das avaliações seletivas em processos investigativos, emancipatórios e participativos?

A produção do conhecimento, através do Planejamento Participativo, bem como a utilização desse conhecimento para a transformação da realidade e das práticas, devem acontecer em todas as instâncias da escola, CRE e SEDUC ,e ser objeto de uma reflexão crítica permanente.

É importante lembrar que a escola não é uma ilha. Ela está inserida numa realidade sócio-histórica, econômica e cultural concreta. Portanto, ela sofre as influências externas, bem como pode agir e se construir como uma dimensão social de superação das desigualdades e das injustiças sociais.

A escola pode praticar e se construir como um espaço de vivência da democracia participativa, criando mecanismos e canais que garantem a participação como um direito e não como concessão.

Nesse sentido, o Planejamento Participativo é um instrumento através do qual podemos construir a escola que todos queremos – de qualidade social, com democracia participativa – como espaço de inclusão social, de respeito às diferenças

[2] Planejamento Participativo, Rito ou Prática de Classe - João Bosco Pinto (palestra).

e aos diferentes saberes; um espaço em que as decisões são tomadas coletivamente (professores, alunos, pais e funcionários); um espaço pedagógico que propicie a aprendizagem para todos, onde a organização curricular está preocupada com a qualidade social do conhecimento; com a provisoriedade do mesmo; com a contextualização da realidade em que a escola está inserida, para que os alunos conheçam criticamente esta realidade, como os fatos e os fenômenos se inter-relacionam e como é possível, pela ação coletiva, transformá-la; uma escola onde todas as ações são frutos de um Planejamento Participativo, onde toda comunidade escolar é protagonista do Projeto Político Pedagógico.

O Planejamento Participativo permite recuperar a totalidade de um sistema fragmentado, invertendo a tendência tradicional do Planejamento de cima para baixo, do ápice, centralizando decisões e descentralizando a execução.

É preciso descentralizar o poder de decisão, a participação em todas as etapas do Planejamento. O poder deve ser compartilhado. A base deve participar da tomada de decisões.

A escola está na base do sistema; portanto, é a primeira instância de deliberação.

A escola é a instância onde a totalidade do sistema se manifesta.

Segundo Paulo Freire, ‘escola é o lugar onde o diverso se torna uno, e, ao mesmo tempo, o que é uno se revela sob diversas formas.’

A participação é um processo inerente a toda ação humana e o Planejamento Participativo é um processo inerente ao exercício de cidadania.

Este exercício de cidadania deve ser garantido como um direito do cidadão e cidadã. Por isso se torna necessário que todos participem em condições de igualdade. Para que esta igualdade seja assegurada, é preciso buscar formas de auxiliar a comunidade escolar – no Planejamento Participativo da Escola – a ultrapassar a percepção empírica da realidade escolar, avançando no sentido de deter o conhecimento global das carências, das potencialidades da escola, do sistema estadual de ensino, para tomar decisões sobre as dimensões, indicadores e

descritores do SEAP/RS, sobre as prioridades estratégicas e os investimentos a serem feitos com os recursos públicos de forma mais pertinente.

Nessa visão, o Planejamento é mais que um instrumento de participação; é um instrumento de mobilização social, pois estimula e alimenta a participação.

Nessa concepção, o Planejamento deixa de ser uma questão tecnocrática, passando a ser um processo de Planejamento Participativo.

Como processo, tem momentos interligados, os quais não são estanques. Reflexão, decisão, ação e avaliação, no processo de planejamento, não acontecem de forma linear, mecânica ou sequencial. Os momentos se "perpassam".

Para fins de sistematização, estes momentos são:

- DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DA REALIDADE

O diagnóstico pode ser o marco inicial do planejamento; entretanto, ele perpassa todo o processo, assim como os demais momentos ou etapas.

Para haver planejamento, deve haver uma realidade, deve haver um profundo conhecimento desta realidade, caso contrário, não há planejamento.

Como o Planejamento é Participativo, deve haver um Diagnóstico Participativo, ou melhor, uma Pesquisa Diagnóstico-Participativa. Todos devem investigar, pesquisar, buscar informações necessárias à visão global de sua realidade (informações quantitativas e qualitativas da totalidade); conhecer suas representações (seus valores sócioculturais), suas potencialidades, os avanços, problemas, dificuldades e carências; devem investigar as causas e identificar as consequências, em busca de soluções.

"Só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros. Busca esperançosa também." (**FREIRE, 1987, p. 33**)

- ANÁLISE/REFLEXÃO CRÍTICA

É o momento de aprofundamento das investigações sobre as causas, as origens dos problemas. Esta análise não pode ser pontual. E preciso contextualizá-la e relacioná-la com realidades mais amplas, em busca de soluções. Assim, os problemas não são enfrentados somente nas suas consequências, mas nas suas origens, nas suas causas.

Esta análise instrumentalizará os partícipes do processo, para que ultrapassem a percepção empírica da realidade e avancem na construção de novos conhecimentos, o que lhes permitirá tomarem decisões pertinentes sobre as prioridades definidas coletivamente.

Ao se estabelecer uma análise entre as causas que condicionaram o surgimento da situação-problema e suas consequências, concomitantemente levantaremos as necessidades e alternativas de solução.

Como não existem recursos suficientes para todas, as necessidades devem ser priorizadas. Para priorizá-las é preciso estabelecer critérios de seleção. Esse é um momento muito importante do planejamento, uma vez que os mesmos poderão ser os responsáveis pela qualidade das propostas no amanhã (futuro).

"Não é no silêncio que os seres humanos se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação reflexão" (FREIRE, 1987, p. 44)

- PROGRAMAÇÃO DE AÇÕES

Com a priorização das necessidades é importante elencar as alternativas, ou seja, as ações estratégicas possíveis para superar os problemas detectados ou qualificar as ações em execução, a partir dos resultados do diagnóstico da realidade global da escola, considerando as dimensões, os indicadores e descritores do SEAP/RS e demais dados.

As ações priorizadas pelo conjunto da comunidade escolar devem estar inter-relacionadas e considerar a viabilidade técnica e financeira e o tempo histórico/ cronológico de sua execução.

No Planejamento é preciso considerar os recursos existentes, as condições operacionais, as possibilidades reais de execução das ações; portanto, é o momento de confrontar necessidades, condições e recursos para o atendimento das prioridades selecionadas pelo coletivo, assim como o tempo, o momento de sua execução.

Este é o momento privilegiado de democratizar o planejamento, tornando público as potencialidades, as boas práticas e os problemas existentes para se construir, de forma dialógica e participativa, as condições possíveis para a execução das ações estratégicas com a participação de todos os envolvidos.

- EXECUÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA

Na execução das ações, como nos demais momentos do planejamento, a direção da escola e a presidência do Conselho Escolar (como órgão máximo da escola), têm papel fundamental na coordenação do processo de planejamento, no acompanhamento da execução e na avaliação sistemática ao longo do processo.

O acompanhamento e a avaliação devem ser de caráter processual e não só ao final da execução. A avaliação deve iniciar já no momento do diagnóstico, na definição de critérios, na priorização das necessidades/ações e na execução das mesmas.

Sistematicamente, a comunidade escolar deve comparar os resultados da execução com as finalidades, com os objetivos finais do Planejamento Participativo, afim de que as ações sejam redimensionadas, repensadas ou até excluídas se for comprovado que não são viáveis, pertinentes ou necessárias.

O acompanhamento e a avaliação devem preocupar-se com os aspectos qualitativos/quantitativos – ou seja, com as transformações, as mudanças e os resultados sociais, educativos, as práticas pedagógicas, a democratização da gestão, a construção de sujeitos plenos e os conhecimentos formais necessários à inserção crítica e transformadora da realidade.

- FLUXOGRAMA DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO (ANEXO A)

- PLANO ANUAL DA ESCOLA (ANEXO B)

O Plano Anual é um instrumento que contém os elementos teórico/práticos que, a partir da problematização do cotidiano da escola e da leitura crítica da realidade global em que a mesma está inserida, aponta os caminhos, as alternativas possíveis para implementar, com qualidade social, as potencialidades, propondo formas de intervenção e alternativas que superem os conflitos, tendo por parâmetro as dimensões do SEAP-RS.

A concepção do Plano Anual está articulada com o Projeto Político Pedagógico da escola (PPP), com o SEAP-RS, que se expressa anualmente por meio do Planejamento Participativo.

O Plano Anual da escola, em síntese, é o documento que resgata todo o processo de planejamento e apresenta as propostas de ação face ao diagnóstico da realidade – SEAP/RS, que indicou as necessidades, as quais são priorizadas considerando os recursos existentes.

A elaboração do Plano Anual, sob a coordenação do Conselho Escolar, deve ser uma estratégia por meio da qual seja assegurado que as deliberações do processo de planejamento participativo, construídas pela comunidade escolar, constem no Plano e sejam objeto de acompanhamento e avaliação permanente.

Como não é possível que todos participem de tudo em todos os momentos, como na sistematização do Planejamento e na elaboração do Plano, por exemplo, os segmentos da comunidade escolar podem eleger seus representantes ou delegar competências e responsabilidades.

Portanto, os trabalhos participativos requerem disponibilidade para participação, organização, coordenação, cronograma de execução, socialização e avaliação sistemática do trabalho.

O Plano Anual, quando concluído, deverá ser aprovado pelo Conselho Escolar e encaminhado à Coordenadoria Regional de Educação para homologação.

A ESTRUTURA DO PLANO ANUAL

1 OBJETIVOS

O que fazer? Quais os fins a alcançar?

Que objetivos finais pretendemos atingir para qualificar as ações em curso ou para superar as dificuldades, os problemas detectados no diagnóstico participativo?

Refletir sobre os fins administrativos, pedagógicos, culturais, estruturais e organizacionais a serem atingidos para manter, qualificar ou mudar uma situação é condição essencial em qualquer tipo de planejamento para o alcance dos fins almejados.

2 JUSTIFICATIVA

Por quê? Para quem?

A justificativa tem como matriz a análise crítica dos resultados quantitativos e qualitativos do diagnóstico da realidade global da escola, que embasa o porquê, os motivos, as razões que justificam as tomadas de decisões, a seleção de prioridades estratégicas, as alternativas de solução, a qualificação das ações existentes e/ou a construção de novas alternativas para o alcance dos objetivos a que nos propomos, previstas no Plano Anual.

É importante considerar a favor de quem e para quem estamos trabalhando. Refletir sobre o que deve ser a preocupação central de todo o processo de planejamento, que se concretiza no Plano Anual da escola, e se reflete nos procedimentos pedagógicos, administrativos e técnicos, na execução financeira e orçamentária, na execução de ações e na avaliação; deve ser compromisso de todos protagonistas do processo.

3 METAS

As metas indicam o caminho a seguir e a maneira mais segura de alcançá-las. As metas são quantificadas. A quantificação pode ser em números absolutos ou relativos (%). Elas também estão interrelacionadas com os objetivos. Portanto, mensuram o que se pretende alcançar para qualificar, melhorar e/ou mudar determinada situação/realidade.

4 AÇÕES ESTRATÉGICAS

A descrição das ações estratégicas é importante para esclarecer os elementos a considerar para a previsão dos recursos necessários (humanos materiais e financeiros) para a execução.

5 UNIDADE DE MEDIDA

É a especificação do objeto da ação proposta. Exemplos: quando se tratar de formação, a unidade de medida pode ser professor, aluno, funcionário, pais, etc. Quando se tratar de aquisição de equipamentos e materiais, a unidade de medida pode ser livro, cadeiras, carteiras, papel ofício, computadores, etc.

6 RECURSOS FINANCEIROS

A previsão de recursos financeiros necessários por ação é importante, para evitar desperdícios ou improvisações.

Nesse sentido, deve haver uma previsão dos recursos anuais a serem repassados às escolas via Autonomia Financeira, pela SEDUC, dos recursos do FNDE/MEC, dos recursos geridos pela escola e outros, os quais subsidiarão as ações previstas no Plano Anual da Escola.

7 PERÍODO DE EXECUÇÃO

O período de execução das ações estratégicas priorizadas pelo coletivo, no processo de planejamento participativo, é importante, em função da necessidade e da conjuntura política e sócio-histórica em que a escola está inserida.

8 ACOMPANHAMENTO/MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

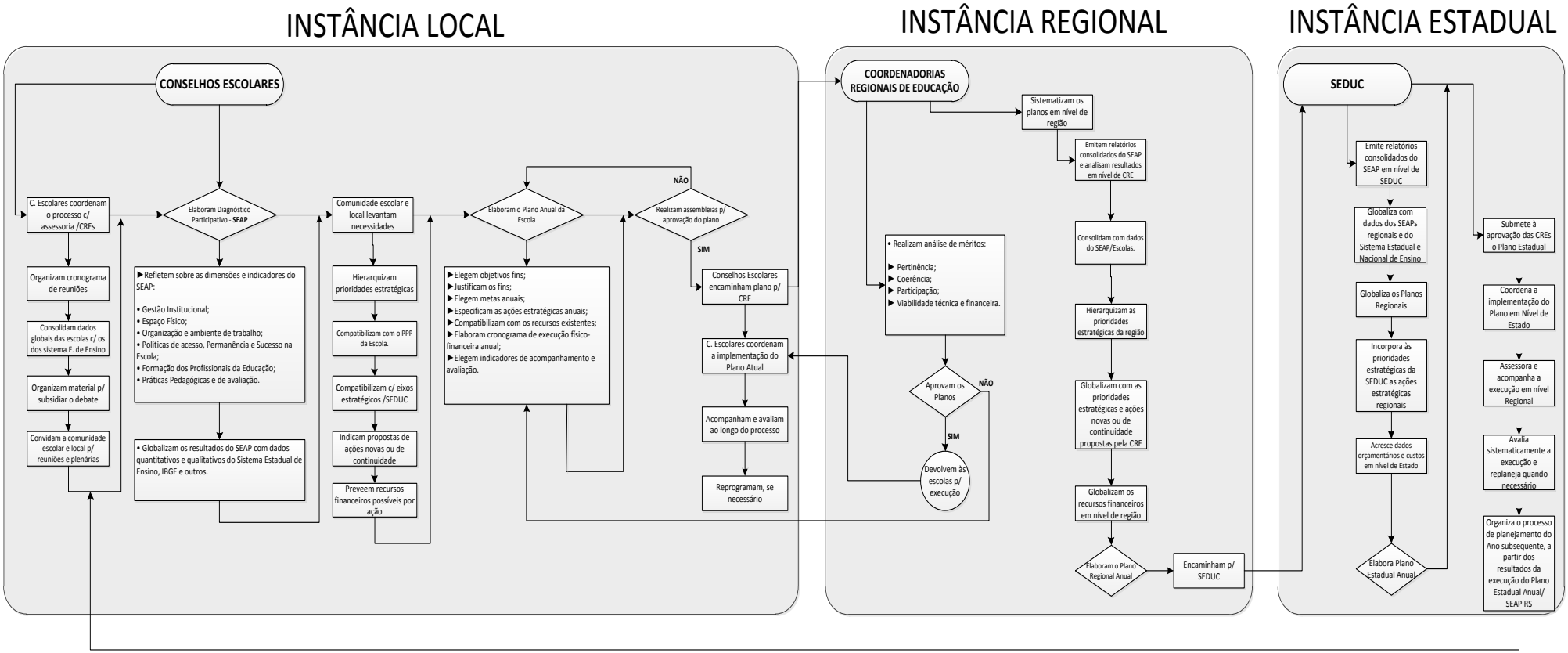
O acompanhamento/monitoramento e avaliação deverão ser processuais, como já foi mencionado anteriormente, e ter por parâmetros indicadores de medida quantitativos e qualitativos, porque não só estamos medindo quantidades, o que é importante, mas, sobretudo a qualidade das ações e práticas pedagógicas, administrativas e os resultados produzidos.

REFERÊNCIAS

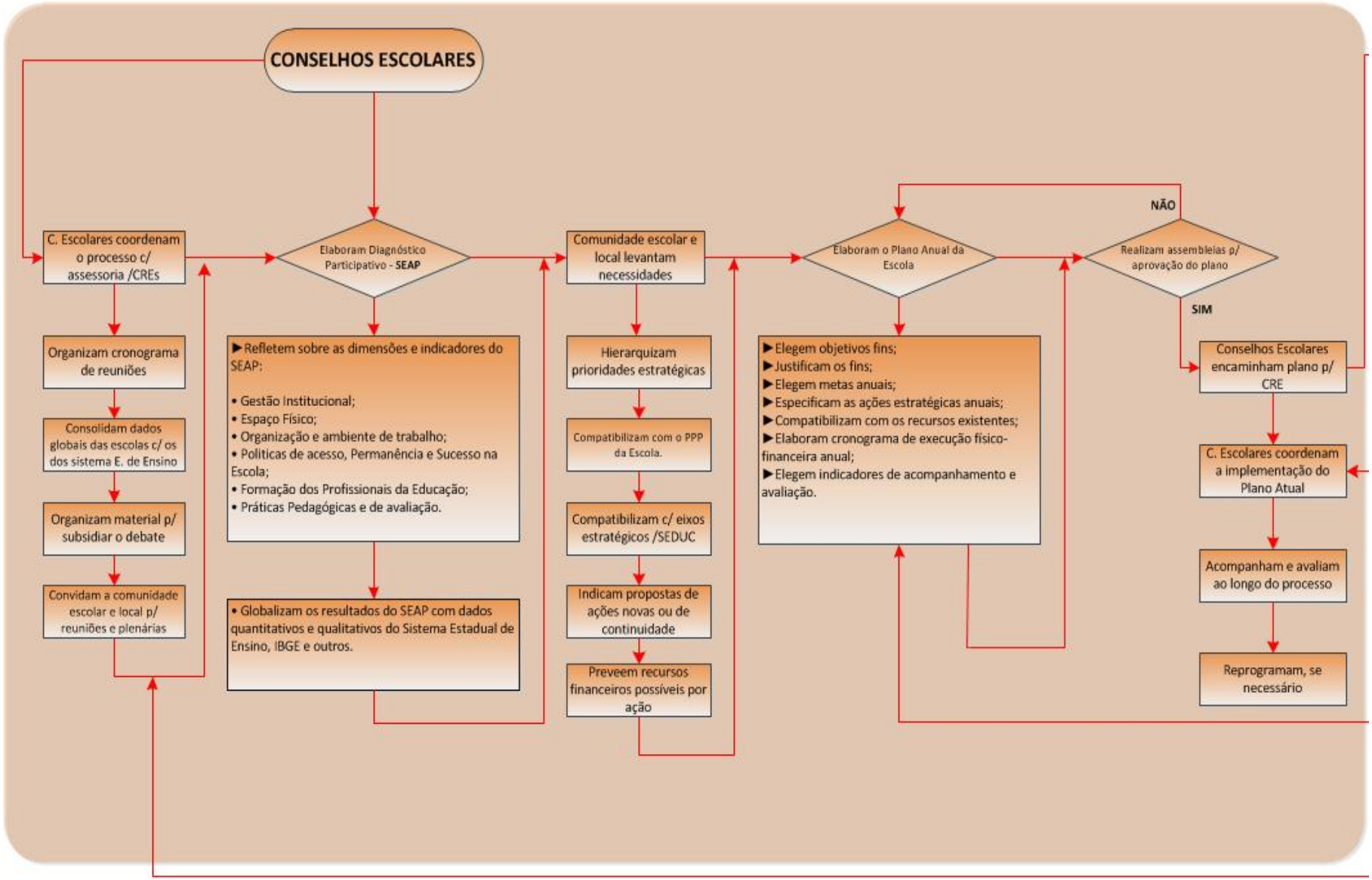
FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

ANEXO A

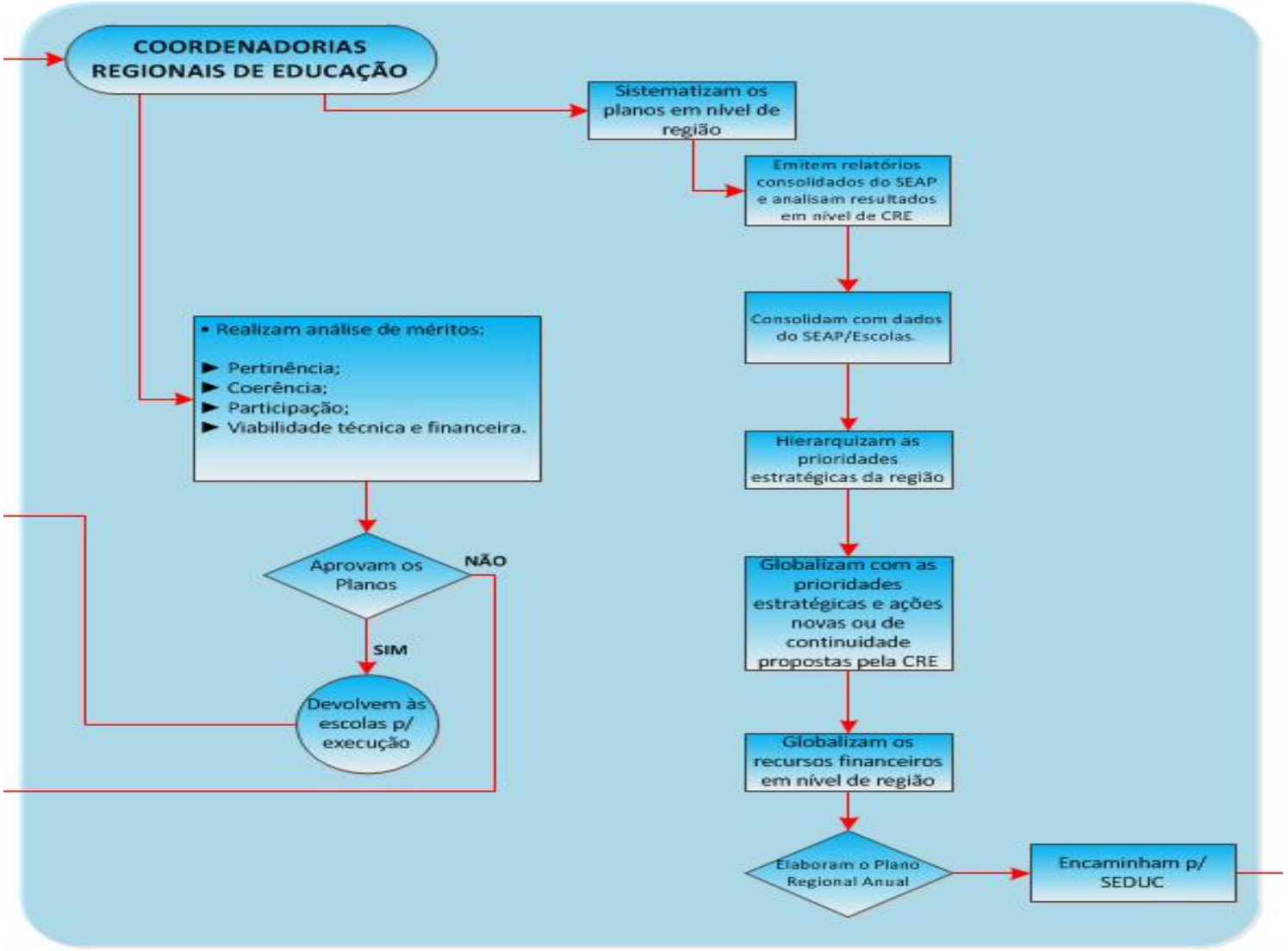
FLUXOGRAMA DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO



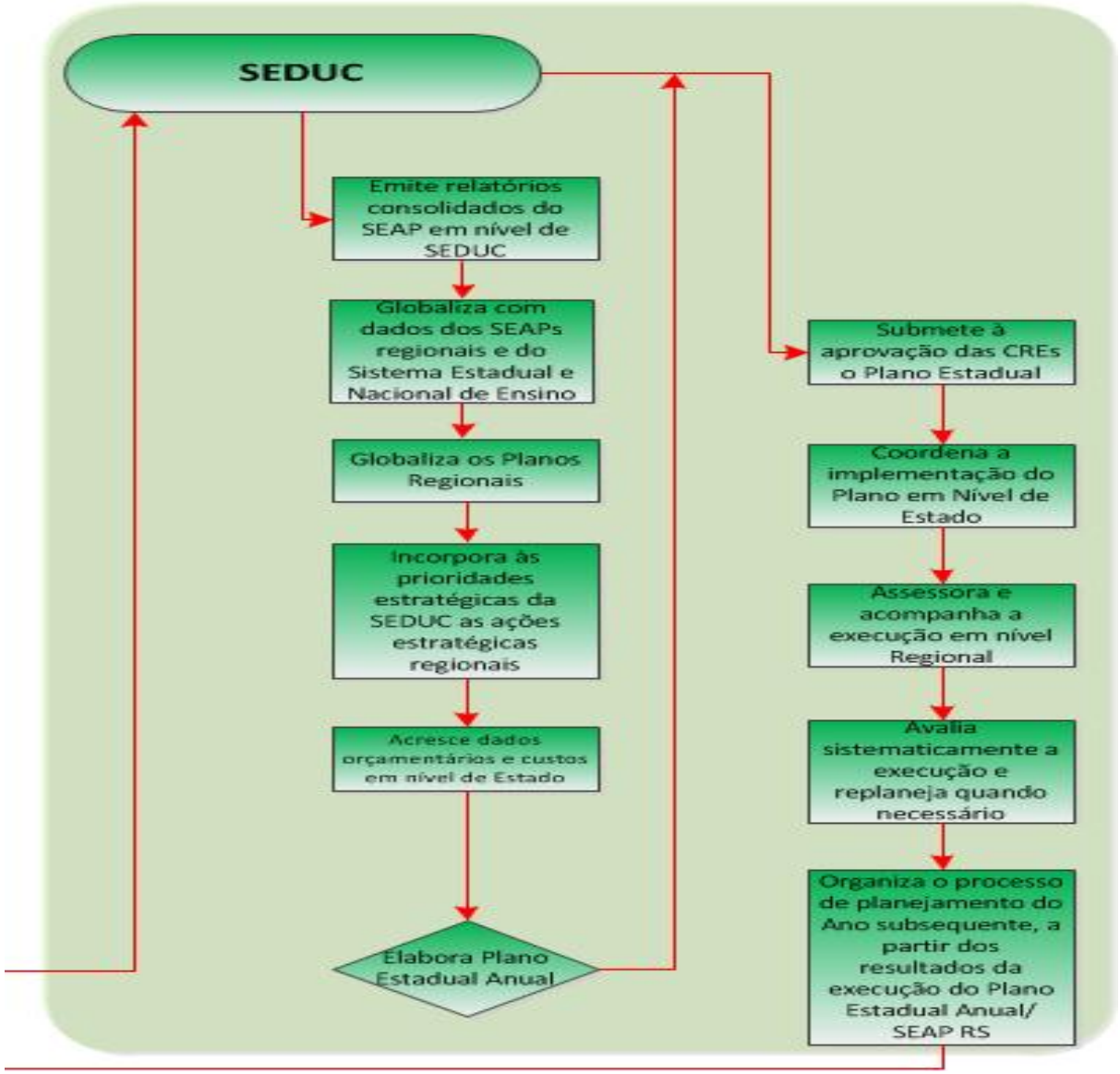
INSTÂNCIA LOCAL



INSTÂNCIA REGIONAL



INSTÂNCIA ESTADUAL



ANEXO B

SEDUC/RS - PLANO ANUAL DA ESCOLA - 2014

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA:			
Nome:			
CRE:	Município:	Endereço:	Telefone:
2. OBJETIVOS:			
3. JUSTIFICATIVA:			
4. METAS:			
5. QUADRO DEMONSTRATIVO DO DESENVOLVIMENTO DO PLANO(segue abaixo)			

5.1 QUADRO DEMONSTRATIVO DO DESENVOLVIMENTO DO PLANO - *DIMENSÃO 1: GESTÃO INSTITUCIONAL*

(Preencher este campo com um **Objetivo Geral** abrangendo a Dimensão 1 – Gestão Institucional, cfe. Relatório SEAP da Escola)									
Nº. DE ORDEM	**AÇÕES ESTRATÉGICAS (Descrição)**	**UNID. DE MEDIDA**	**QUANT.**	**PERÍODO DE EXECUÇÃO**		**RECURSOS NECESSÁRIOS POR FONTE (R$)**			
				INÍCIO	**TÉRMINO**	**Autonomia Financeira**	**FNDE**	**Recursos Próprios**	**Outros Especificar**
1.1									
TOTAL									

OBS: Esta planilha deverá ser aplicada para cada uma das seis dimensões do SEAP/RS (Dimensão 1: Gestão Institucional; Dimensão 2: Espaço físico da instituição; Dimensão 3: Organização e ambiente de trabalho; Dimensão 4: Políticas para acesso, permanência e sucesso na escola; Dimensão 5: Formação dos profissionais da educação; Dimensão 6: Práticas pedagógicas e de avaliação.)

1.2 A gestão educacional na contemporaneidade

Profª Drª Rosa Maria Mosna
Diretora adjunta do Departamento Pedagógico - SEDUC/RS
Coordenadora Estadual do SEAP-RS

Contexto atual

Vivemos num tempo de transformações estruturais que se realizam numa velocidade sem precedentes na história e que têm impactos significativos na nossa vida privada e profissional. Pode-se dizer que o mundo do século XXI é outro e apresenta-se com extrema complexidade.

As políticas públicas educativas são profundamente afetadas, pois a educação passa a ter uma importância social redobrada.

Ao mesmo tempo, a consolidação da democracia e a legislação educacional impõem ao poder público a garantia do direito à educação para todos os cidadãos e cidadãs, em todos os níveis e modalidades, ou seja, na educação básica e no ensino superior, o que exige dos sistemas educativos garantia do acesso, da permanência e do sucesso escolar.

Percebe-se, portanto, que os problemas educacionais atuais são complexos; as demandas se amplificaram e os recursos são limitados; por isso, é necessário um bom uso dos recursos, quer sejam materiais, humanos ou financeiros.

Mudanças afetam os processos de gestão

Nesse contexto de ampliação de direitos, a sociedade exige eficiência das políticas públicas, o que afeta diretamente a gestão dos sistemas educacionais, em todos os âmbitos. Assim sendo, a qualificação da gestão e dos gestores é condição imperativa para que a educação pública adquira a qualidade que a contemporaneidade espera e possa contribuir para o desenvolvimento social do país e individual dos cidadãos e cidadãs.

O papel do(a) gestor(a) e da equipe diretiva cresce em importância, uma vez que não se faz a transformação da escola sem uma gestão eficiente, sem uma ação

consciente e intencional. Por isso é imprescindível que o(a) gestor(a) educacional tenha uma visão global e abrangente (macro e micro) da realidade social; elabore um planejamento com metas claras; desenvolva o trabalho em equipe; tenha método e disciplina; e facilite e estimule o controle social[1].

A Constituição Federal de 1988 instituiu um novo paradigma de gestão do ensino, que supera o enfoque limitado da administração escolar. No artigo 206, a carta magna determina que a forma de gestão do ensino público é a democrática. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei Nº 9.394/1996 - no art. 3º, inciso VIII, ratifica o princípio da gestão democrática e, no art. 12, inciso VI, dá aos estabelecimentos de ensino a incumbência de "articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola" (BRASIL, LEI 9.394/1996, art. 3º, inciso VIII). E, no art. 14, a LDB especifica que a gestão democrática do ensino deve "contar com a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes" (BRASIL, LEI 9.394/1996, art. 14º).

Os legisladores assim se posicionaram, pois a complexidade do mundo em que vivemos requer a adoção de mecanismos e métodos participativos para superar as dificuldades contemporâneas. A autonomia escolar deve ser exercida a partir de princípios democráticos, superando, portanto, o modelo centrado na figura e na vontade "do(a) diretor(a)". Buscou-se, dessa forma, romper com a visão patrimonialista[2] tão arraigada na nossa formação social, num esforço pedagógico de consolidar uma visão republicana da escola, uma vez que, reconhecidamente, ela é da comunidade.

A partir da gestão democrática inaugura-se um cenário no qual se passa a eleger as equipes diretivas e o conselho escolar, que precisam ter eficiência e efetividade, trabalhar em parceria na elaboração do planejamento escolar, pois o

---

[1] **Controle Social é a participação da sociedade na gestão pública - planejamento, acompanhamento, monitoramento, avaliação das ações e na execução das políticas públicas. O** controle social **se dá por meio dos Conselhos.**

[2] **Visão patrimonialista é aquela na qual o gestor não distingue o patrimônio público do privado, ou seja, considera a escola como sendo sua "propriedade", podendo, dessa forma, geri-la de acordo com os seus interesses particulares.**

contexto atual requer aprendizagens dos estudantes e, para que isso ocorra, requer intencionalidade nas ações.

Conforme nos ensina Luckesi,

> O ser humano age em função de construir resultados. Para tanto, pode agir aleatoriamente ou de modo planejado. Agir aleatoriamente significa “ir fazendo as coisas”, sem ter clareza de onde se quer chegar; agir de modo planejado significa estabelecer fins e construí-los por meio de uma ação intencional. Os fins, sem ação construtiva, adquirem as características de fantasias inócuas; a ação aleatória, sem fins definidos, desemboca no ativismo. (LUCKESI, 2002, p. 102).

Nesse sentido, no contexto atual a escola ganha importância, mas ela precisa estar em sintonia com os novos tempos. A escola não pode mais limitar-se a ser o espaço privilegiado de transmissão de conhecimento acumulado pela humanidade, pois hoje as informações estão por toda a parte, especialmente na Internet, onde circulam tanto informações importantes, quanto “lixo cultural”. A função da escola hoje é desenvolver nos estudantes a capacidade para entender, selecionar e processar as informações que são desordenadas, para transformá-las em conhecimento, e capacidade para aplicá-las às situações e contextos de incertezas. Assim sendo, o papel da escola, do gestor e do professor mudou, porém, exige maior qualificação de todos os profissionais.

As escolas precisam ter presente que esse processo não acontece espontaneamente, elas precisam criar condições para redescobrir/estreitar o vínculo entre a sala de aula e a realidade social; buscar efetividade na sua ação didático-pedagógica, ou seja, atingir objetivos e metas que visem à aprendizagem, à qualidade da educação e atendam às necessidades de transformação sócio-econômica-cultural.

Para que a escola tenha a intencionalidade necessária às aprendizagens, é preciso planejar, monitorar e avaliar suas ações, que devem inter-relacionar todos os níveis de gestão escolar: administrativo, financeiro e pedagógico, pois essa é uma a exigência contemporânea que precisa instituir-se e consolidar-se para garantir uma educação de qualidade social. No Brasil não há essa cultura escolar, ao contrário, a tradição brasileira de gestão escolar é marcada por características espontaneístas que devem ser superadas.

Quanto às questões pedagógicas, não raras vezes são vistas como técnicas e, portanto, geralmente não são discutidas com a comunidade; mas a Lei nº 10.576/1995, que dispõe sobre a gestão democrática do ensino público no Rio Grande do Sul, no seu art. 41, estabelece que os Conselhos Escolares têm funções consultiva, deliberativa, executora e fiscalizadora nas questões pedagógico-administrativo-financeiras. No art. 42, que trata das atribuições dos Conselhos Escolares, o inciso XI indica que esse órgão deve "analisar os resultados da avaliação interna e externada escola, propondo alternativas para melhoria de seu desempenho" (RIO GRANDE DO SUL, LEI Nº 10.576/1995, art. 42, inciso XI). Além do mais, como a educação é um fazer eminentemente político, pois há opções e seleções, as questões pedagógicas são essencialmente políticas, portanto, passíveis de serem discutidas com a comunidade escolar, num contexto de gestão democrática.

O planejamento não deve ser tomado apenas como um procedimento administrativo de natureza burocrática, decorrente de alguma demanda superior ou de instância externa à instituição. Ele é um mecanismo por meio do qual se atribui sentido ao trabalho, se obtém o controle dos fatores e das variáveis que interferem no alcance das finalidades da ação educativa e dos resultados almejados, ou seja, ele aponta a direção a ser tomada, sem a qual não há mudanças.

O planejamento educacional tem duas vertentes: a tecnicista e a participativa. A vertente tecnicista sustenta-se em concepções de caráter instrumental e técnico do planejamento e delega a poucos o poder de elaboração e de decisão, portanto, não há corresponsabilidades. Ela fragmenta a ação educativa entre os que pensam e os que executam, entre teoria e prática.

A vertente participativa tem outra matriz; articula-se a princípios democráticos comprometidos com uma educação emancipatória e busca uma ação unificada dos segmentos da comunidade escolar. Ela parte de uma leitura crítica de mundo e de um diagnóstico da realidade, elaborados de forma coletiva. Ou seja, a partir da identificação dos problemas, das potencialidades, das práticas pedagógicas e dos indicadores da escola (taxas de aprovação, reprovação e abandono e IDEB), com todos os segmentos, a comunidade escolar vai definir aonde pretende chegar, quais são os objetivos, as metas e as estratégias da escola. Para que isso ocorra, é

necessário que haja socialização de informações administrativas, financeiras e pedagógicas com a comunidade escolar e, nesse sentido, o SEAP é uma importante ferramenta de gestão que deve garantir a articulação e coerência entre eles. Ele materializa-se no PPP, no Plano Anual e no plano de aula dos docentes.

O planejamento educacional, além de dar objetividade à gestão, atua como elemento de mudança de mentalidade, pois se constitui num momento pedagógico, de reflexão sobre a educação e a escola.

O monitoramento e a avaliação são etapas tão importantes quanto o ato de planejamento propriamente dito, pois se constituem num ciclo processual de compreensão da realidade educacional, de intervenção nessa realidade e de acompanhamento sistemático das decisões visando qualificar e aprimorar a gestão.

O Sistema Estadual de Avaliação Participativa – SEAP-RS

O SEAP-RS vem contribuir no processo de planejamento das escolas, das CREs e do órgão central da SEDUC, pois se trata de uma avaliação institucional que utiliza parâmetros idênticos (dimensões e indicadores) para todas as instituições da Rede Estadual de Ensino, estabelecendo um processo de discussões na comunidade que permite que as especificidades de cada instituição sejam afloradas.

A partir do SEAP, cada instituição deve realizar seu plano das ações, que tenha intencionalidade para intervir nos fatores que dificultam e entravam os processos da gestão.

Dessa forma, o sentido e importância do SEAP consistem em estimular e possibilitar a intervenção no processo de ensino e de aprendizagem a fim de buscar o sucesso escolar de todos os alunos, isto é, os resultados educacionais que a sociedade deseja e precisa.

REFERÊNCIAS

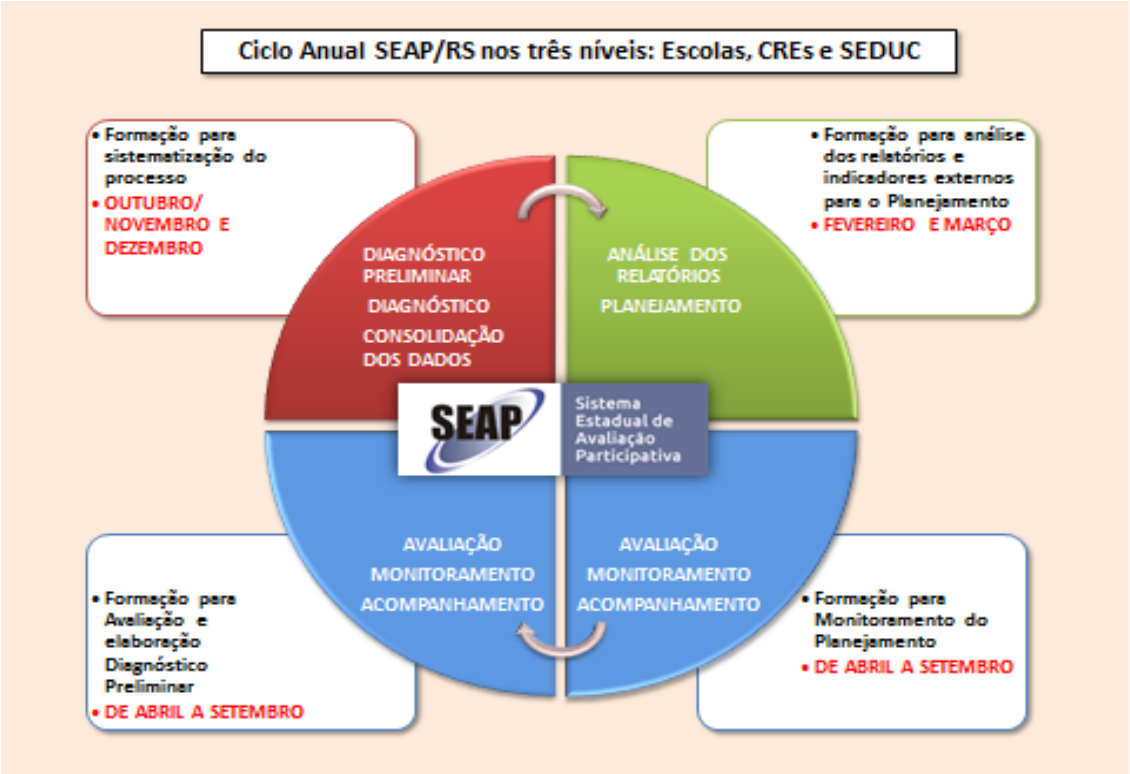
BRASIL. *Constituição Federal*. 1988.

____. *Lei n. 9.394/1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

LUCKESI, Cipriano C. *Avaliação da aprendizagem escolar*. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RIO GRANDE DO SUL. *Lei n. 10.576/95*. Dispõe sobre a gestão democrática do ensino público e dá outras providências.

2 O CICLO ANUAL DO SEAP/RS[3]



3 A OPÇÃO METODOLÓGICA DO SEAP/RS[4]

Para concretizar o Planejamento na Rede Estadual, tendo como fonte o SEAP-RS, a SEDUC organizou processos articulados envolvendo as instâncias:

SEDUC – CREs – Escolas. A partir dos relatórios do SEAP e outros instrumentos, foram desencadeadas discussões e iniciada a construção do planejamento.

Um princípio fundamental nesse processo é a articulação entre as instâncias; embora haja distinção na atuação de cada uma é vital que exista uma relação e interdependência entre elas.

Por se tratar de processo, o planejamento passou por etapas que foram revistas e redefinidas. Inicialmente, SEDUC e CRE organizaram o seu planejamento, considerando os eixos estratégicos da gestão, estabelecendo: prioridades, metas e ações estratégicas. As escolas partiram do relatório do SEAP, do Projeto Político

[3] Autores: Adair Coelho Barcelos, Carmen Luisa Pereira, Débora Karam Galarza, Guilene Salerno.
[4] idem

Pedagógico (PPP) e das taxas de avaliação externa e traçaram suas metas e ações estratégicas, tendo como referência as dimensões do SEAP, planificadas no seu Plano Anual.

A SEDUC e as CRE, a partir de sua primeira elaboração do processo de Planejamento, articularam as dimensões do SEAP-RS com as ações estratégicas do governo, que até então, estavam vinculadas somente aos eixos estratégicos (Reestruturação Física nas escolas e Modernização Tecnológica; Reestruturação Curricular e Formação Continuada; Qualificação e Democratização da Gestão e Valorização Profissional).

O SEAP-RS inicialmente pretendeu ser um sistema de avaliação institucional, baseado na autodeclaração dos envolvidos acerca de sua realidade. Durante o processo, verificou-se que o diagnóstico só teria sentido se houvesse tomada de decisão e definição de responsabilidades, para superar os nós críticos encontrados e potencializar as boas práticas verificadas. Logo, o planejamento foi o passo seguinte que, naturalmente, se fez necessário.

O planejamento na escola:

Conforme apresentado no Ciclo Anual, o planejamento surge após consolidação dos relatórios do SEAP-RS, o que coincide com o início do ano letivo. Para tanto, cada unidade escolar necessita revisitar seu Projeto Político Pedagógico e analisar seus resultados (taxas) expressos nas avaliações externas, estabelecendo vinculação com os resultados do seu SEAP.

A partir dessas discussões, a comunidade escolar define suas metas, tendo como referência as dimensões do SEAP-RS, observando a sua governabilidade, o limite de tempo, bem como a disponibilidade de recursos aportados na unidade escolar. Este planejamento é concretizado através do Plano Anual da Escola (ver Anexo II).

Cada etapa do Ciclo SEAP-RS não pode ser planejada sem articular com o todo. O sistema é uma importante ferramenta de Gestão, da qual os princípios da descentralização e da autonomia são bases fundamentais na construção de processos democráticos, visando a uma educação com qualidade social.

O planejamento na SEDUC e CRE:

O SEAP-RS é a uma das fontes para o planejamento da SEDUC e CRE, assim como para as escolas, mas o planejamento SEDUC e CRE tem uma estrutura diferente das escolas, pois a complexidade orçamentária e a organização dos fluxos são diferenciadas. Salienta-se que a opção metodológica adotada para a construção dos Planejamentos das diferentes instâncias tem como princípios a participação, a articulação e a tomada de decisão dos sujeitos envolvidos no processo.

4 A ETAPA DO ACOMPANHAMENTO E DO MONITORAMENTO[5]

No Planejamento, a etapa de acompanhamento e monitoramento é estratégica para o avanço das metas e ações, pois é esta etapa que consolida o caráter processual do plano. O acompanhamento e o monitoramento do plano possibilitam o redimensionamento do que foi planejado durante sua execução, viabilizando que os envolvidos possam interferir nas ações propostas, de modo a atingir as metas estabelecidas.

No SEAP/RS, existem três momentos de acompanhamento e monitoramento, que se distribuem em tempos diferenciados: junho, setembro e outubro de cada ano. Em junho e setembro, acontecem análises parciais do processo em relação aos resultados esperados; em outubro, além do monitoramento, existe a avaliação das metas.

As escolas, CREs e SEDUC deverão escolher quatro opções de avaliação das metas e justificá-las. Cada coletivo deverá explicitar se suas metas planejadas foram: (**A**) Atingidas, (**AP**) Atingidas Parcialmente, (**NA**) Não Atingidas, (**NI**) Não Iniciadas.

Estas metas, definidas por dimensão do SEAP/RS, deverão ser inseridas no sistema para garantia da transparência do processo e emissão de relatórios.

[5] Autores: Adair Coelho Barcelos, Carmen Luisa Pereira, Débora Karam Galarza, Guilene Salerno.

Este processo de monitoramento e acompanhamento que foi desenvolvido durante o ano colaborará de forma significativa para elaboração do diagnóstico do próximo ano, fechando um ciclo e iniciando um novo ciclo anual do SEAP/RS.

5 SUGESTÃO DE ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL NA ESCOLA À LUZ DO SEAP/RS[6]

1. Mobilizar a Comunidade Escolar.
2. Reunir os documentos importantes para o debate (PPP, Relatório do SEAP, dados da escola, dados da avaliação externa, etc.).
3. Retomar os objetivos da escola a partir do PPP.
4. Analisar o relatório do SEAP/RS destacando os indicadores que apresentam os valores de 1 a 3 (nós críticos) e os valores de 4 e 5 (boas práticas).
5. Relacionar os indicadores da escola, as taxas e outros dados relevantes com o PPP e relatório do SEAP/RS.
6. Construir coletivamente metas por dimensões do SEAP/RS, dentro da governabilidade da escola que revertam os nós críticos e/ou consolidem as boas práticas.
7. Planejar ações estratégicas que consolidem as metas construídas conforme anexo II, p.22 deste caderno.
8. Divulgar amplamente na comunidade escolar o Plano Anual, fazendo ajustes quando necessário, conforme a participação dos segmentos.
9. Acompanhar a execução do Plano Anual, monitorando o desenvolvimento das ações.
10. Realizar momentos coletivos de avaliação parcial do Plano Anual.
11. Inserir no sistema (SEAP/RS) as metas do Plano Anual.

[6] Autores: Adair Coelho Barcelos, Carmen Luisa Pereira, Débora Karam Galarza, Guilene Salerno.

12. Avaliar as metas no sistema, justificando os resultados.

13. A partir da avaliação das metas, gerar relatório e incorporá-lo no próximo diagnóstico preliminar do SEAP/RS a ser iniciado no mês de outubro, conforme ciclo anual SEAP/RS.