



*Setor*

PLANEJAMENTO DESCENTRALIZADO

Diretrizes Gerais

setembro 1986



R O T E I R O

- 1 - Apresentação
- 2 - Política Educacional do Distrito Federal
- 3 - Planejamento Descentralizado
  - 3.1 - Princípios
  - 3.2 - Plano de Trabalho

Apresentação

Este é um documento de trabalho. Fundamenta-se na proposta política do Complexo Secretaria de Educação/Fundação Educacional do DF e respalda-se na predisposição e no desejo de mudança da sociedade brasileira como um todo e, em particular, nas propostas político-pedagógicas surgidas e amplamente debatidas pela comunidade escolar no decorrer do ano passado.

Os problemas que ainda temos para a realização dessas mudanças são muitos e do conhecimento de todo o corpo docente, técnico e administrativo da FEDF.

O planejamento descentralizado, processo que ora se inicia coloca-se como uma perspectiva de superação dessas dificuldades e define o projeto da atual administração da Fundação Educacional. // Buscando a agilização e a eficácia do sistema como um todo, garantir-se-á o espaço de atuação de cada um de seus agentes, a co-responsabilidade de todos aqueles que concorrem para a ação educativa nas nossas escolas e o compromisso que a sociedade exige de cada educador. //

Este é, propositalmente, um documento incompleto. Ele se completará por "camadas sucessivas", na medida em que nele forem se agregando as formas de realização do próprio planejamento, seus instrumentos, suas normas. Indispensável se faz dizer que esta agregação é tarefa de todos os segmentos da FEDF — direções da administração central, complexos escolares e escolas — e que este documento não é um roteiro ou um formulário a ser preenchido, mas sim um instrumento de consecução da política educacional que garantirá, na diversidade das realizações dos diferentes setores, a unidade na qual se apoia a vida do sistema.



O sentido do projeto virá com a dinâmica do seu próprio processo de implantação, onde se buscará a compreensão, por parte dos setores envolvidos, da importância deste instrumento para a viabilização da gestão democrática do ensino do DF, estabelecendo, inclusive, uma nova relação entre a administração central, as instâncias intermediárias e os setores da comunidade.

Considera-se, assim, o planejamento descentralizado, um movimento contínuo, através do qual viabiliza-se a ação e, avaliando a prática, modifica-se para nova fase de realização da proposta.

Visto em si, o planejamento descentralizado não é a solução mágica para todos os problemas educacionais do DF, e só cumprirá o seu papel em conjunto com outros fatores, entre os quais se ressalta o compromisso de todos envolvidos no processo. Os resultados não dependerão só dele, posto que é um instrumento, e tornar-se-ão concretos de modo mediato em todo sistema educacional.

Este é o propósito que perseguimos. Viabilizá-lo e pô-lo em prática é tarefa de todos nós.

JOSE SILVA QUINTAS

Diretor-Executivo



## 2 - Política Educacional

A Política Educacional, traçada no ano passado para o DF e expressa nos documentos veiculados e distribuídos por toda a rede, parte da premissa básica de que educar é um ato político, porque nos seus resultados concretos se revela a direção que os indivíduos querem dar à sociedade e à história. Por este mesmo, a política educacional não comporta em seu conceito nenhuma neutralidade. Pretende, como pressuposto democrático, atender e satisfazer o interesse da maioria da população. Para isto, faz-se necessário o envolvimento de todos os segmentos da sociedade para o questionamento das bases da educação no DF, considerando que a Educação se dá na vida e com a vida. Neste patamar promove-se o processo de mudança, superação e crescimento da sociedade.

Na execução desta política passos concretos já foram dados com o propósito de democratizar a educação sem perder de vista a melhoria da qualidade do ensino e a eficiência administrativa necessárias à consecução do processo educacional.

Nesse sentido viabilizou-se a implantação daquelas reformas que se faziam mais prementes, tais como: a reformulação dos currículos de 1º e 2º graus com a introdução do Ciclo Básico de Alfabetização e de disciplinas da área de humanidades e ciências sociais, como Filosofia e Sociologia; a elaboração do novo quadro de carreira para os profissionais da educação; a reestruturação do curso de magistério, visando o melhor desempenho dos futuros professores das séries iniciais do 1º Grau; a implantação da coordenação pedagógica e do Conselho Diretor em até cem escolas da rede; a eleição para diretores das escolas e complexos escolares; a expansão do quadro de pessoal



com a contratação de professores e funcionários administrativos; a ascensão funcional para servidores; a expansão, ampliação e manutenção da rede física.

As diretrizes constantes deste documento constituem um passo importante para o alcance da gestão participativa do processo educacional e da escola.

### 3 - Planejamento Descentralizado

A opção pelo Planejamento Descentralizado é fruto de avaliação da realidade do DF e de análise das variáveis que a compõem.

O momento político pede participação. A árdua tarefa de construção da nova Escola, imprescindível após 20 anos de escuridão e autoritarismo, requer novas formas de articulação entre as várias instâncias da instituição responsável pela educação pública no DF.

Sabe-se que as estruturas sociais, econômicas e políticas ainda são as mesmas que vigoraram no passado. Ainda está longe a sociedade que se quer e há que se trabalhar eficientemente esse momento onde coexistem as forças do passado ao lado da necessidade de se reconstruir o presente e o futuro.

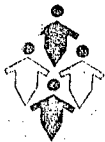
Sabemos do momento por que passa nosso país os cidadãos -- quer através de suas organizações, quer individualmente -- têm buscado influir nas decisões que lhes afetam individual ou coletivamente.

Consonante com essa nova perspectiva, as diretrizes da política educacional do DF preconizam que "participar desse processo de mudança é contribuir para a formulação de uma proposta educacional que responda às expectativas da sociedade (1) como um todo. A Escola em sua definição mais ampla não pode deixar de atender aos interesses da comunidade escolar específica e contextualizada, mas não pode também se restringir a ela. Suas relações com os outros segmentos do todo devem compor sua definição.

Ao se resguardar o direito da comunidade escolar de conhecer e opinar sobre o funcionamento da escola, de participar das decisões do cotidiano da

---

(1) Educação para a democracia, pag. 31.



administração, de assumir o papel que lhe cabe no processo de redemocratização da educação, procurando garantir, na pluralidade das formas de execução, uma unidade na filosofia e na postura política diante do processo educacional do DF, é que se definiu a opção desta administração pelo planejamento descentralizado.





### 3.1 - Princípios

O Planejamento Descentralizado busca institucionalizar e formalizar a participação da comunidade escolar no processo educacional, através da divisão do poder de decisão e da responsabilidade entre todos os agentes desse processo no sistema escolar.

A definição de prioridades, a seleção de fins e meios e as decisões são partilhadas de modo organizado, tendo como resultado a co-responsabilidade na determinação e execução das ações.

Esse processo pressupõe regras, princípios e normas que partem da realidade e do cotidiano administrativo. Sua riqueza, no entanto, está presente na medida em que cada instância reflete e apresenta alternativas de operacionalização da proposta descentralizante.

O planejamento descentralizado pode ser visto também como uma "administração educativa", na medida em que as regras para operacionalizá-lo vão sendo criadas e aperfeiçoadas a partir da prática do próprio processo.

Esse caráter educativo advém também do fato de que a descentralização se dá através de uma troca de saberes: há uma instância que tem uma visão de conjunto do sistema e outra que tem a visão menos global — a relação entre o geral e o específico passa a se dar a todo momento, na medida em que o planejamento a nível local está contextualizado no planejamento geral e este se faz a partir do que está expresso naquele.

O planejamento descentralizado busca a unidade na diversidade. Unidade nas diretrizes políticas. Diversidade nas formas de consecução dessa política. Cada escola é uma realidade única e faz parte de um contexto

específico, mas não se esgota nele. O planejamento descentralizado não quer criar experiências restritas, voltadas apenas para uma realidade limitada.

A referência inicial é o mais próximo. A educação, entretanto, é um processo dialético que se dá num contexto específico, historicamente determinado por uma infinidade de variáveis que ultrapassam os limites do restrito.

O planejamento descentralizado deve ainda ser caracterizado como um instrumento de democratização do sistema educacional, uma vez que pressupõe a divisão do poder, a negociação, a decisão por consenso e o compromisso.

A participação dos vários segmentos da instituição congrega a diversidade das experiências e leva a uma maior aproximação da realidade. As informações sobre a realidade são pressupostos do trabalho descentralizado. De posse delas, os indivíduos passam a conhecer melhor seus problemas. O produto desse processo será um plano mais adaptado à realidade concreta que se quer mudar e aos meios de que se dispõe.

Os conflitos fazem parte deste processo e ocorrerão quando da definição de prioridades. É indispensável que o espírito de negociação esteja presente em todas as situações para que se possa garantir o espaço de realização de cada um, sem prejuízo dos demais. Nesse aspecto, a visão localizada, imediatista e isolada dos problemas deverá ser, ao longo do processo, substituída por uma visão abrangente da realidade, através do esforço de compatibilização entre a dimensão e o escalonamento dos trabalhos no tempo e as disponibilidades reais de recursos para empreendê-los, o que implica, sobretudo, na definição de prioridades.

Outra dificuldade a ser enfrentada pela Instituição é a desconfiança e o descrédito em relação a mudanças na administração da FEDF, após anos de centralização e emperramento. O compromisso e a crença na construção conjunta de uma educação democrática ajudarão a superar esta dificuldade.

A simples criação de instâncias intermediárias na administração não pode ser confundida com a descentralização. Esta pressupõe divisão do poder e espaço de decisão. Aquela se restringe à execução de ações de cujo processo de decisão a maioria não participa. A administração descentralizada diminui o risco do tráfico de influência, pois a análise e o acompanhamento dos trabalhos se farão em instâncias de deliberação coletiva.

Partindo-se de dados reais ter-se-á uma diversidade de projetos. Faz-se importante ressaltar que essa diversidade não comprometerá a qualidade do ensino porque cada projeto estará voltado para suas necessidades e partirá de patamares reais.

A busca da eficiência e da produtividade deve ser um dos pressupostos

deste trabalho.

O processo que ora se inicia deverá pautar-se nos seguintes princípios:

- tornar transparentes as decisões e ações da instituição;
- socializar as informações gerenciais, administrativas e orçamentárias;
- instituir eficientes e justos mecanismos de negociação entre as várias instâncias, para que haja a compatibilização entre as necessidades e os recursos disponíveis;
- adotar mecanismos sólidos, formalizados e permanentes de interlocução entre todos os segmentos do sistema, evitando a criação de novas instâncias burocráticas;
- repensar normas administrativas existentes, criar novas e divulgá-las através dos meios oficiais e de outros veículos de comunicação;
- viabilizar o processo de descentralização através de instrumentos sempre aperfeiçoados e detalhados;
- criar mecanismos a curto prazo para romper a estrutura segmentada e emperrada da atual máquina administrativa e, a médio prazo, promover uma reforma adequando a estrutura organizacional à nova concepção de gestão democrática;
- definir e divulgar as ações a serem desenvolvidas a curto, médio e longo prazo;
- estimular a organização e a mobilização popular através da legitimação de suas entidades como interlocutores da comunidade na articulação entre governo e sociedade;
- garantir a participação da comunidade escolar no cotidiano da administração.

### 3.2 - Plano de Trabalho

O planejamento descentralizado é um processo. Assim sendo, ajustes e

13

adaptações nos métodos e instrumentos sempre farão parte desse processo. No decorrer deste ano será elaborada a metodologia do planejamento descentralizado, através da divulgação, discussão e agregação de instrumentos e de dados. Ao final do ano será consolidada essa metodologia, para que em 1987 se inicie o ano letivo sob a perspectiva da descentralização.

A fim de que seja garantida a unidade na política educacional e o cumprimento dessa política através de formas diversas para sua consecução, é fundamental que se forneçam aos complexos escolares e às escolas os pré-requisitos indispensáveis, tais como as normas legais e administrativas, as diretrizes da política educacional, além dos dados sobre os recursos de que dispõem e de que poderão vir a dispor.

Estes pré-requisitos serão fornecidos aos complexos escolares e unidades de ensino, ao mesmo tempo em que outros dados lhes serão solicitados. A metodologia de trabalho se construirá nessa ida e vinda dos dados, que serão trabalhados para se constituir em informações indispensáveis ao processo de planejamento. Dessa forma, o fluxo de dados e informações se fará sempre em duas mãos: as unidades de execução do ensino fornecem os dados que serão trabalhados pelos órgãos centrais. Esses dados retornam às unidades executoras sob a forma de informações.

O planejamento central se fará, portanto, a partir dos dados fornecidos pelas escolas e complexos escolares, cabendo a esses últimos uma primeira agregação. O planejamento, a nível intermediário (complexos escolares) e local (unidades de ensino), se fará a partir das normas e diretrizes que regem o ensino e sua administração no DF. Serão ainda fornecidos a essas unidades roteiros para auxiliar na elaboração dos projetos, naqueles aspectos em que a diversidade é aceita e desejada. Esses roteiros se constituirão na orientação da administração central para cada área. Projetos diferentes da proposta delineada no roteiro serão analisados na forma descrita mais adiante.

A perspectiva da descentralização passa pela meta de se pautar, inclusive a proposta orçamentária da Fundação Educacional a partir dos projetos

COMA

das unidades executoras e gestoras do ensino público no DF. Como a proposta de 1987 foi feita no primeiro semestre de 1986, optou-se, para o planejamento de 1987, por reagrupar os projetos por unidade de ensino e complexo escolar. Isto para que se possa utilizar o próximo ano como experiência, com vistas à elaboração, para 1988, do planejamento descentralizado que inclua, na sua previsão de recursos, os de ordem financeira. Vale ressaltar que quanto mais apurado e realista for o projeto elaborado para 1987, maiores serão as chances de sucesso do planejamento para 1988. A "experiência", contudo, existe apenas no aspecto orçamentário, em função de fatos que fogem ao nosso controle como é o do prazo de entrega da proposta orçamentária, já extinto para 87. Os outros aspectos, resguardado o caráter processual desse tipo de trabalho, serão implementados já em 1987.

O planejamento descentralizado traz no seu bojo uma necessidade fundamental que é a coordenação dos diversos projetos em uma única política educacional. Para que isto se concretize e para que mais uma vez o "papel" não se torne apenas o depositário da utopia de cada um, mas sim um instrumento real de trabalho, dois projetos serão elaborados em cada uma das instâncias: um projeto de manutenção e um projeto de melhoria. No primeiro planeja-se com os recursos de que se dispõe; no segundo propõem-se melhorias qualitativas e/ou quantitativas para os processos que já vinham sendo encaminhados. Dessa forma garantir-se-á o "pé no chão" que todos precisamos ter ao trabalharmos com uma educação deficiente de recursos.

O planejamento não é e nem pode ser um rol de pedidos; ele é uma proposta de trabalho que se apoia em fatos reais, em dados existentes, em recursos disponíveis ou, no mínimo acessíveis. Para que o planejamento deixe de ser um pedido, por um lado e por outro para que a descentralização possa também garantir a harmonia do processo, a avaliação das propostas de trabalho - projetos de manutenção e projetos de melhoria - será feita, sempre, através de instâncias de deliberação coletiva. Assim sendo, o planejamento de uma escola não só deverá incluir os projetos do corpo docente, discente e comunidade, mas

COMA

também deverá ser avaliado por um colegiado cuja composição será definida numa próxima etapa.

Da mesma forma, o projeto de um complexo escolar deverá incluir não só os projetos de todas as escolas, mas assegurar uma unidade entre eles e, sobretudo refletir as aspirações da comunidade onde está localizado. A avaliação do projeto do complexo escolar se fará também em instância de deliberação coletiva.

Uma nova etapa se inicia a partir deste momento.

Nosso compromisso é o caminho para a escola democrática almejada por todos. No diálogo permanente serão construídas as próximas etapas. A cada um de nós cabe avançar na elaboração deste trabalho.

COMA