

NOVEMBRO DE 2024

DOCUMENTO ORIENTADOR

COORDENADORES (AS)
REGIONAIS DA SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO DO RIO
GRANDE DO SUL



GOVERNO
DO ESTADO
**RIO
GRANDE
DO SUL**
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

NOVEMBRO DE 2024

DOCUMENTO ORIENTADOR

COORDENADORES (AS)
REGIONAIS DA SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO DO RIO
GRANDE DO SUL



GOVERNO
DO ESTADO
**RIO
GRANDE
DO SUL**
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

SUMÁRIO

06 INTRODUÇÃO

08 1. SOBRE A SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL

08 1.1. Competências da Secretaria da Educação

09 1.2. A Rede Gaúcha em Números

09 1.2.1. Grandes Números

10 1.2.2. Resultados da rede estadual de ensino

19 1.3. Diretrizes Estratégicas

19 1.3.1 Mapa estratégico do governo 2023 - 2026

20 1.3.2 A missão da Secretaria da Educação

21 1.3.3 Projetos estratégicos

26 2. ORGANIZAÇÃO REGIONALIZADA DA EDUCAÇÃO NO RS

26 2.1. Mapa das Coordenadorias Regionais de Educação do RS

27 2.2. A importância do funcionamento sistêmico (Órgão Central
↔ CREs ↔ Escolas)

SUMÁRIO

28	3. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS
28	3.1. Estrutura administrativa do Órgão central
30	3.2. Estrutura das Coordenadorias Regionais de Educação
32	4. COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DA COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO
32	4.1. Competências da Coordenadoria Regional de Educação
34	4.2. Atribuições e Responsabilidades
34	4.2.1. do(a) Coordenador(a) Regional de Educação
38	4.2.2. da Chefia de Divisão de Gestão Pedagógica
40	4.2.3. da Chefia de Divisão de Gestão de Pessoas
42	4.2.4. da Chefia de Divisão de Gestão Administrativa
45	5. HABILITADORES PARA A GESTÃO DAS COORDENADORIAS REGIONAIS DE ENSINO
45	5.1. Governança e Relações Institucionais
46	5.2. Comunicação e Transparência
47	5.3. Fluxos e Processos
48	5.4. Monitoramento e Avaliação
49	CONCLUSÃO
50	REFERÊNCIAS

Integrar a Rede Estadual de Educação do Rio Grande do Sul é uma honra e um privilégio. É uma missão que exige compromisso, dedicação e uma visão transformadora. Estamos unidos por um mesmo propósito: garantir que a educação chegue de forma qualificada e equitativa a todos os cantos do nosso Estado. A jornada que se inicia exige sensibilidade, escuta e ação, mas também fortalece laços de colaboração, inovação e aprendizagem contínua.

O trabalho de vocês é fundamental. As regionais de educação atuam na aplicação da gestão descentralizada, fazendo a conexão entre o órgão central da Secretaria da Educação e as escolas, sendo uma instância fundamental para a implementação das políticas públicas do Estado.

Com este documento, queremos fortalecer ainda mais o trabalho das CREs no sentido de desempenhar um papel mais estratégico nos territórios, zelando pela coerência e coesão da política educacional sem deixar de considerar as necessidades e demandas locais.

Assim, apresentamos diretrizes sobre o papel, os focos de atuação, as atribuições e orientações para a gestão das 30 Coordenadorias Regionais de Educação do Estado, de forma que suas equipes possam desempenhar plenamente suas funções e contribuir com a aprendizagem dos estudantes.

Esperamos que este documento tenha um uso prático e seja um Guia de estudo e discussão entre quem integra as Coordenadorias Regionais de Educação. Contem com o nosso apoio, com a troca constante de experiências e com o empenho de todos para que, juntos, possamos superar os desafios que surgirem.

Desde já, convido todas e todos a refletir sobre como podemos contribuir para colocá-lo em prática e potencializar a gestão das regionais gaúchas, de modo a promover o desenvolvimento integral dos(as) estudantes

Que esta caminhada seja marcada pela parceria, pelo diálogo aberto e pela coragem de fazer a diferença.

Contamos com você nesse caminho!

Raquel Figueiredo Alessandri Teixeira

Secretária de Educação do Rio Grande do Sul

INTRODUÇÃO

As Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) são elos fundamentais na estrutura educacional do Rio Grande do Sul, atuando como interlocutores entre a Secretaria da Educação (Seduc), as escolas e as comunidades locais. Nos últimos tempos, enfrentamos desafios significativos que exigiram resiliência e adaptabilidade de todos os envolvidos no processo educacional. Reconhecendo a necessidade de aprimorar a coesão sistêmica da rede, a Secretaria de Educação passou por uma reestruturação, estabelecendo uma estrutura mais robusta com novas áreas de atuação. Essa reorganização provocou a revisão das competências dos setores e suscitou uma reflexão profunda sobre a organização e o papel das CREs.

Com o objetivo de melhorar processos e acelerar a resolução de problemas, mesmo em condições muitas vezes adversas, este Documento Orientador foi elaborado para fortalecer e orientar o trabalho das CREs. Ele surge como uma resposta estratégica para consolidar a integração entre as diferentes instâncias educacionais, promovendo maior eficiência e eficácia na implementação das políticas públicas.

Neste documento, os(as) leitores(as) encontrarão uma visão abrangente sobre:

A Secretaria da Educação do Rio Grande do Sul (Seduc RS):

Apresentação das competências, da nova estrutura organizacional e do contexto atual da rede gaúcha de educação, incluindo suas diretrizes estratégicas e projetos prioritários.

A Organização Regionalizada da Educação no RS: Explicação sobre o funcionamento sistêmico entre Órgão central, CREs e escolas, destacando o papel das regionais na implementação das políticas educacionais e na promoção da equidade e qualidade do ensino.

Estruturas Organizacionais: Descrição das estruturas organizacionais do Órgão central e das CREs, facilitando a compreensão dos fluxos de trabalho, das conexões entre os diferentes níveis da organização e de como as áreas atuam em sinergia para alcançar os objetivos educacionais.

Atribuições e responsabilidades das Coordenadorias Regionais de Educação: Esclarecimento das atribuições e responsabilidades de cada setor dentro das CREs, visando ao alinhamento unificado, à eficiência na execução das políticas educacionais e à resposta ágil às necessidades das escolas e das comunidades.

Habilitadores para a Gestão das CREs: Orientações sobre as relações institucionais, comunicação e transparência, fluxos de trabalho interno, monitoramento e avaliação, essenciais para o aprimoramento da gestão regional e para o fortalecimento da rede educacional como um todo.

Neste momento de desafios e oportunidades, em que a educação se mostra mais do que nunca essencial para o desenvolvimento social e econômico, convida-se todos(as) os(as) Coordenadores(as) Regionais de Educação a se apropriarem deste material. A reflexão e a ação conjunta são fundamentais para colocar em prática as diretrizes aqui apresentadas, promovendo o desenvolvimento integral dos(as) estudantes gaúchos(as).

1. SOBRE A SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL

1.1. Competências da Secretaria da Educação

A Secretaria da Educação do Rio Grande do Sul administra o Sistema Estadual de Ensino, garantindo a observância da legislação e normas complementares, articulado ao Sistema Nacional de Educação.

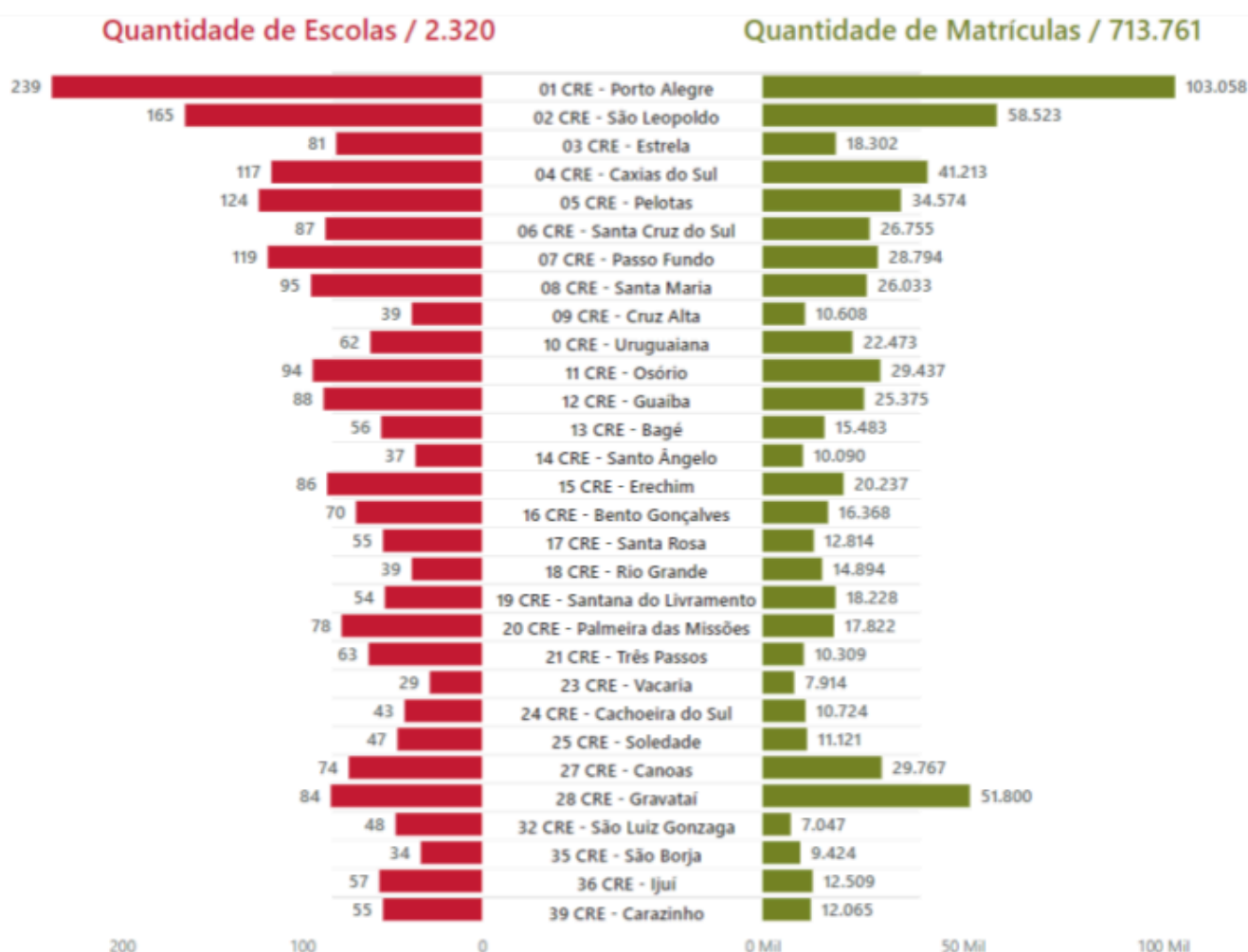
As competências da Secretaria da Educação, conforme a [Lei nº 15.934, de 1 de janeiro de 2023](#), são:

- Administrar o Sistema Estadual de Ensino, garantindo a observância da legislação e normas complementares, articulado ao Sistema Nacional de Educação;
- Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições do Sistema Estadual de Ensino mantidos pelo poder público;
- Estabelecer metas, planejando, programando, executando e fiscalizando as prioridades referente às obras escolares;
- Executar, promover, financiar e fiscalizar as políticas de educação do Estado do Rio Grande do Sul na Educação Básica e em suas modalidades de ensino;
- Promover e fortalecer o regime de colaboração entre os entes federativos e demais instituições públicas e privadas;
- Promover e estabelecer políticas de prevenção de acidentes e violência no ambiente escolar e no entorno dos estabelecimentos de ensino;
- Planejar, orientar e coordenar, em articulação com os sistemas de ensino, a implementação de políticas para a alfabetização, a educação de jovens e adultos, a educação do campo, a educação indígena, a educação em áreas remanescentes de quilombos e a educação especial; e
- Manter a estrutura da Rede de Escolas do Estado do Rio Grande do Sul.

1.2. A Rede Gaúcha em Números

1.2.1. Grandes Números

De acordo com dados do ISE (Informatização da Secretaria da Educação), em novembro de 2024, a rede estadual de Educação do Rio Grande do Sul conta com 2.320 escolas de educação básica, 77,6% destas localizadas na região urbana, e 713.761 matrículas, o que representa cerca de 5% do total de matrículas das redes estaduais do Brasil.

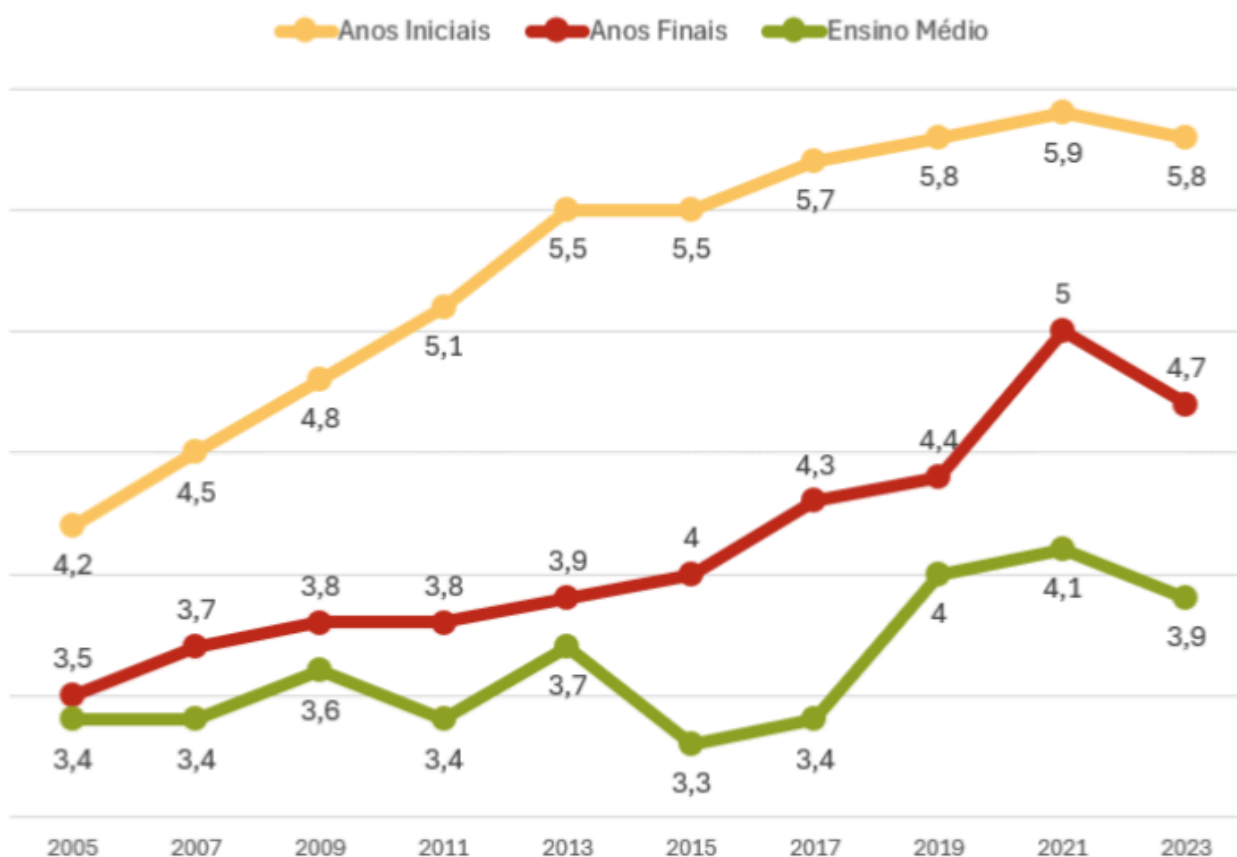


No geral, as escolas da rede estadual são classificadas como de porte médio, tendo, aproximadamente, 308 estudantes matriculados. Três regionais, porém, destacam-se por possuírem as escolas de maior porte, atingindo uma média acima de 400 estudantes por escola. São elas, a 28ª CRE - Gravataí (617 estudantes), a 1ª CRE - Porto Alegre (431 estudantes) e a 27ª CRE - Canoas (402 estudantes). O município com a maior concentração de matrículas por escola é Alvorada, tendo uma média de 936 matrículas em cada uma das suas 17 escolas.

1.2.2. Resultados da rede estadual de ensino

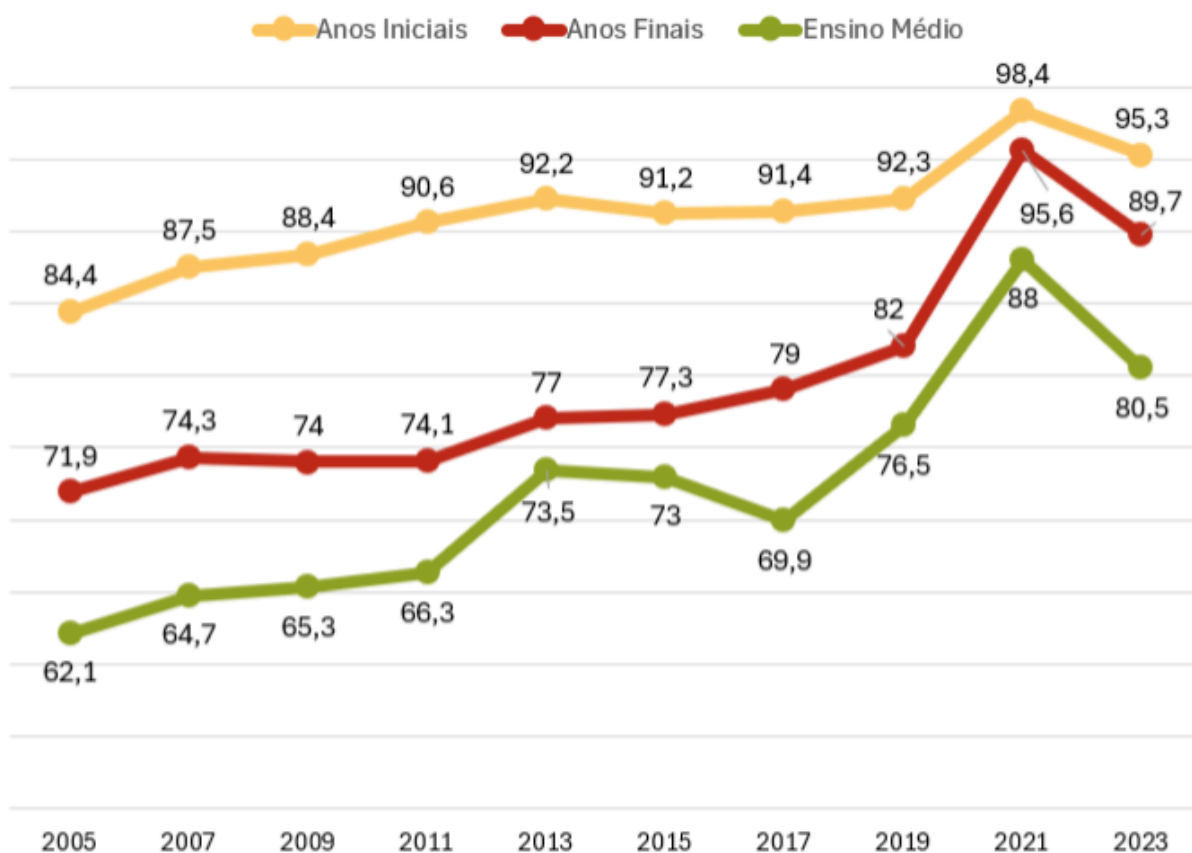
Em termos de resultados, a rede observou um movimento crescente do Ideb até 2021, com relativa queda no período pós-pandêmico. Em 2023, os resultados do Ideb da rede estadual foram 5,8 para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental (queda de 0,1), 4,7 para os Anos Finais (queda de 0,3) e 3,9 para o Ensino Médio (queda de 0,2).

Evolução do IDEB da Rede Estadual do RS



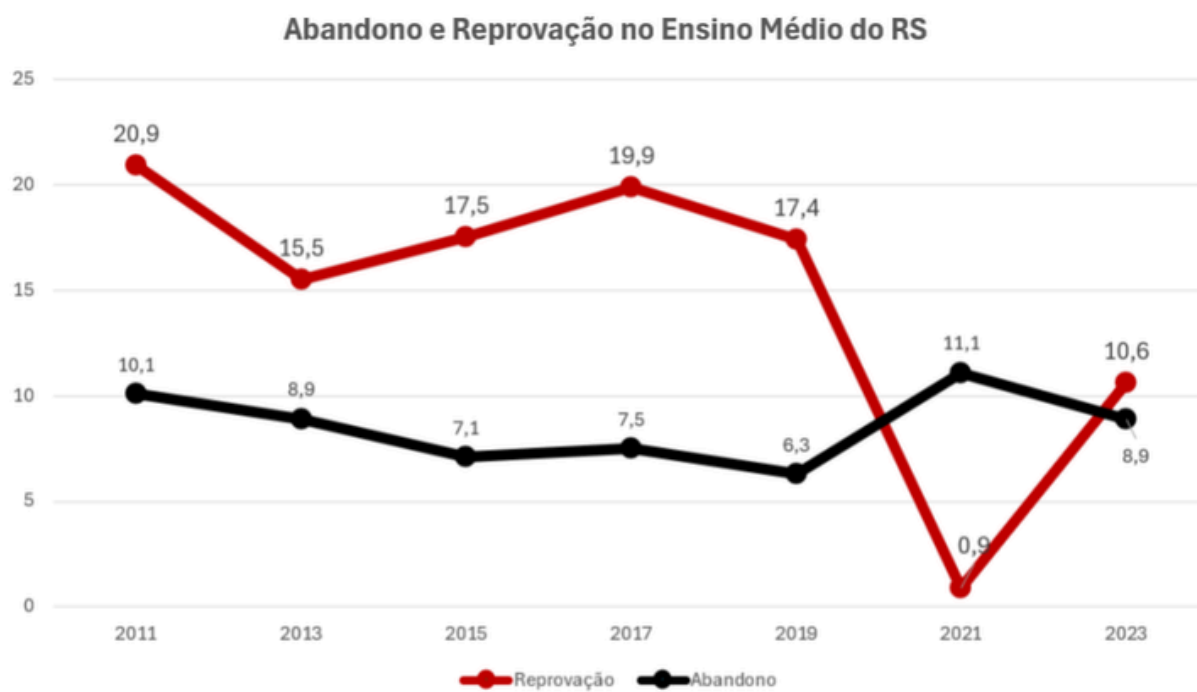
Embora tenha evoluído em todas as etapas referente ao início da série histórica, o RS perdeu posições em relação aos demais estados, indo de 2º para 14º no Ensino Médio entre 2005 e 2023, de 4º para 12º nos Anos Finais e de 6º para 13º nos Anos Iniciais. As altas taxas de insucesso escolar, em contrapartida à baixa taxa de aprovação, explicam esse movimento de queda de posições do RS frente aos demais, uma vez que, em regra, houve evolução significativa nos indicadores de aprovação na média nacional desde o início da série histórica.

Taxa de Aprovação da Rede Estadual do RS



A taxa de aprovação no Ensino Médio do RS, por exemplo, ficou em 80,5% em 2023, sendo a terceira pior do país, atrás apenas do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Norte. As dificuldades residem tanto no abandono quanto na reprovação. No primeiro caso, percebe-se uma relativa estabilização em patamares elevados desde 2011, chegando nos 8,9% atuais e justificando ações como a busca ativa escolar e o Programa

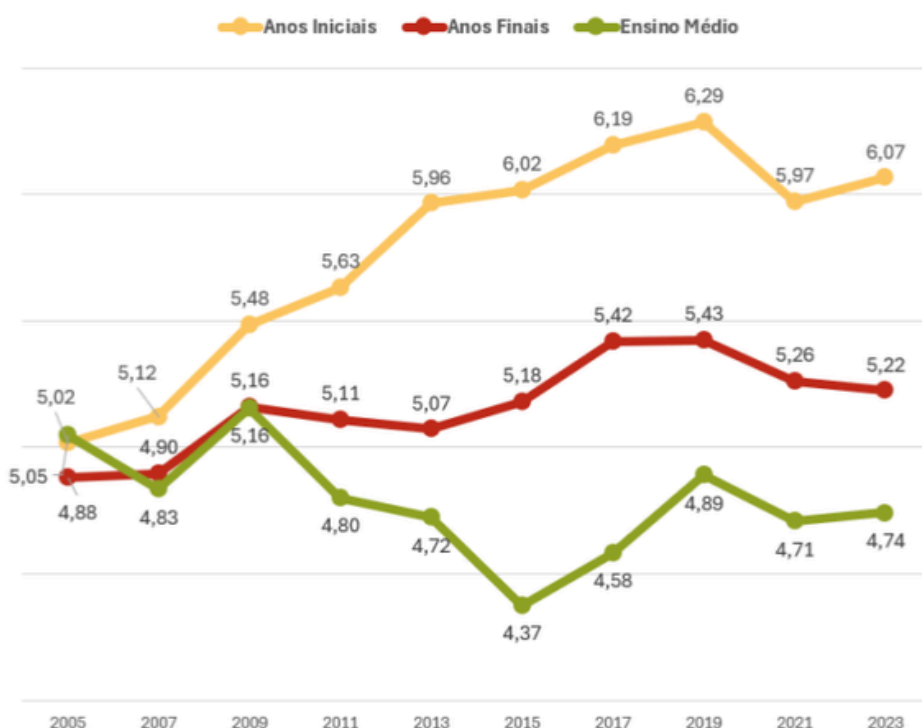
Todo Jovem na Escola¹. A reprovação, por sua vez, embora tenha evoluído significativamente desde 2019, ainda apresenta patamar acima dos 10% e responde por mais da metade da taxa de insucesso dos estudantes do Ensino Médio, embasando ações de recomposição de aprendizagens como os estudos de aprendizagem contínua.



Em termos de proficiência, os resultados em Língua Portuguesa e em Matemática, mensurados pela Nota Padronizada, apresentaram evolução significativa ao longo da série histórica, particularmente no Ensino Fundamental. Nesse caso, porém, ainda somos o 14º no ranking dos Anos Iniciais por UF e o 8º nos Anos Finais. Por outro lado, se no Ensino Médio ocupamos a 4ª posição a nível de Brasil e apresentamos recuperação com relação a 2015 e 2017, percebe-se uma estagnação relativa desde então nessa etapa.

¹ Convém destacar que, de acordo com dados da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio) de 2019, a necessidade de trabalhar é a principal razão pela qual estudantes entre 14 e 18 anos abandonam a escola no Rio Grande do Sul, particularmente quando se verifica alguma situação de vulnerabilidade socioeconômica. Diante disso, programas de concessão de bolsas permanência estudantil, como o Programa Todo Jovem na Escola e, mais recentemente, o Programa Pé-de-Meia, se mostram essenciais na mitigação desses efeitos, devendo fazer parte da estratégia de busca ativa escolar desde o princípio do ano letivo.

Evolução da Nota Padronizada da Rede Estadual no SAEB



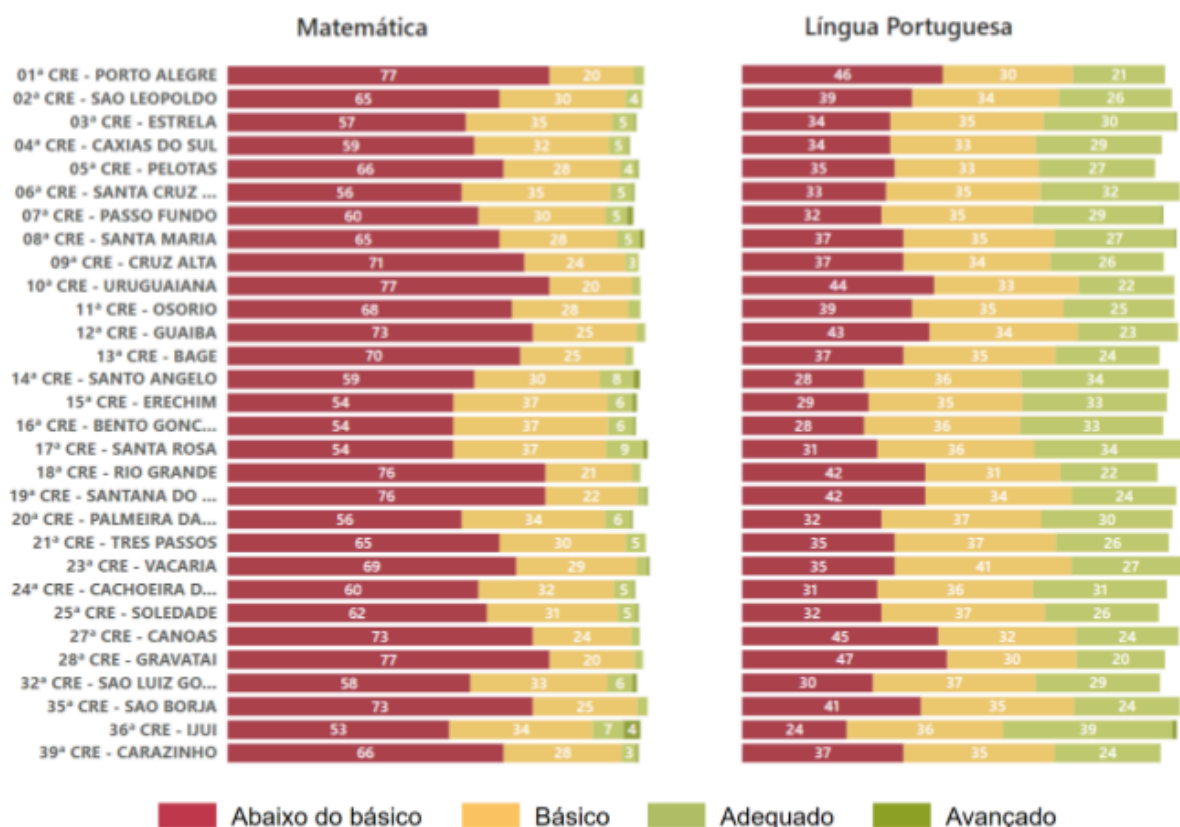
Os detalhes dessa proficiência, inclusive em termos de habilidades e competências esperadas para cada área do conhecimento e etapa, são demonstrados pelas avaliações externas². Assim, em 2023, nas provas do Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Rio Grande do Sul (SAERS), 69% dos estudantes do Ensino Médio ficaram com desempenho abaixo do básico em Matemática, 26% básico, 4% adequado e 1% avançado. Em Português, 43% foram considerados abaixo do básico, 33% básico e 24% adequado. Nos Anos Iniciais, 43% estão com desempenho básico ou abaixo do básico em Português, e 56% em Matemática. Nos Anos Finais, por fim, 75% estão com desempenho básico ou abaixo do básico em Português e 87% em Matemática.

No 5º ano do ensino fundamental, a 6ª CRE (Santa Cruz do Sul), 14ª CRE (Santo Ângelo), 15ª CRE (Erechim), 16ª CRE (Bento Gonçalves), 20ª CRE (Palmeira das Missões), 25ª CRE (Soledade), 32ª CRE (São Luiz Gonzaga), 36ª CRE (Ijuí) e 39ª CRE (Carazinho) atingem o patamar de 70% dos estudantes com desempenho adequado ou avançado em Língua Portuguesa. Entretanto, em Matemática nenhuma regional conseguiu

² A meta é que pelo menos 70% dos estudantes estejam com desempenho adequado ou avançado, ou seja, que a soma dos padrões insuficientes (abaixo do básico e básico) não ultrapassem 30%.

chegar nessa meta. Já no 9º ano do Ensino Fundamental e na 3ª série do Ensino Médio nenhuma regional tem pelo menos 70% de seus estudantes com aprendizagem adequada tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática.

SAERS 2023 - Padrões de Desempenho na 3ª série do Ensino Médio

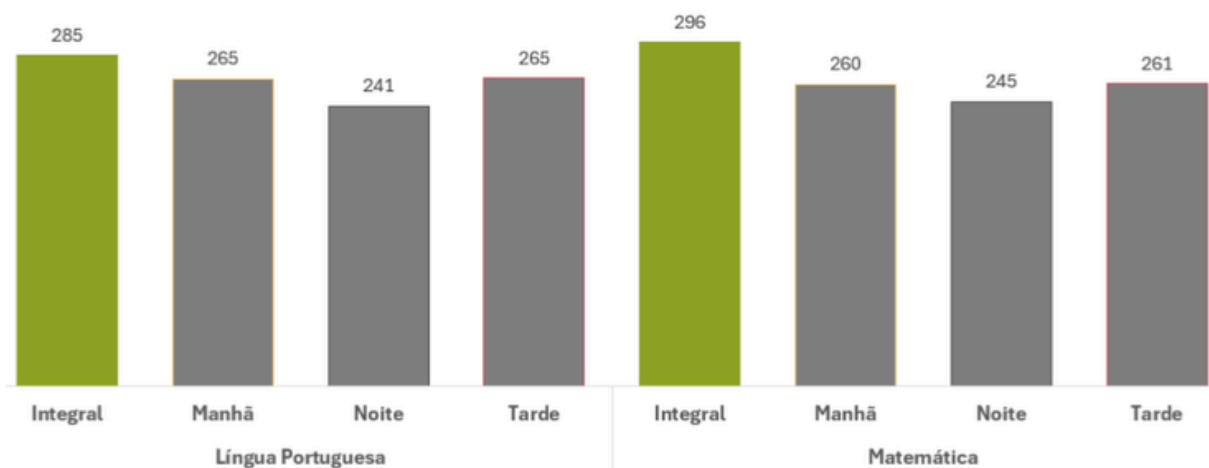


Fonte: SAERS 2023 - Caed. Elaboração: CEBE.

Um destaque importante é a análise do desempenho por turno. Os resultados do SAERS estão alinhados com as evidências que apontam que estudantes de escolas em tempo integral ou técnicas costumam ter melhor desempenho do que estudantes de Ensino Médio nas avaliações não só porque tendem a ter um perfil socioeconômico melhor, mas também pela qualidade das escolas em si, que possuem melhor infraestrutura, mais horas de aula e mais concorrência para entrar³.

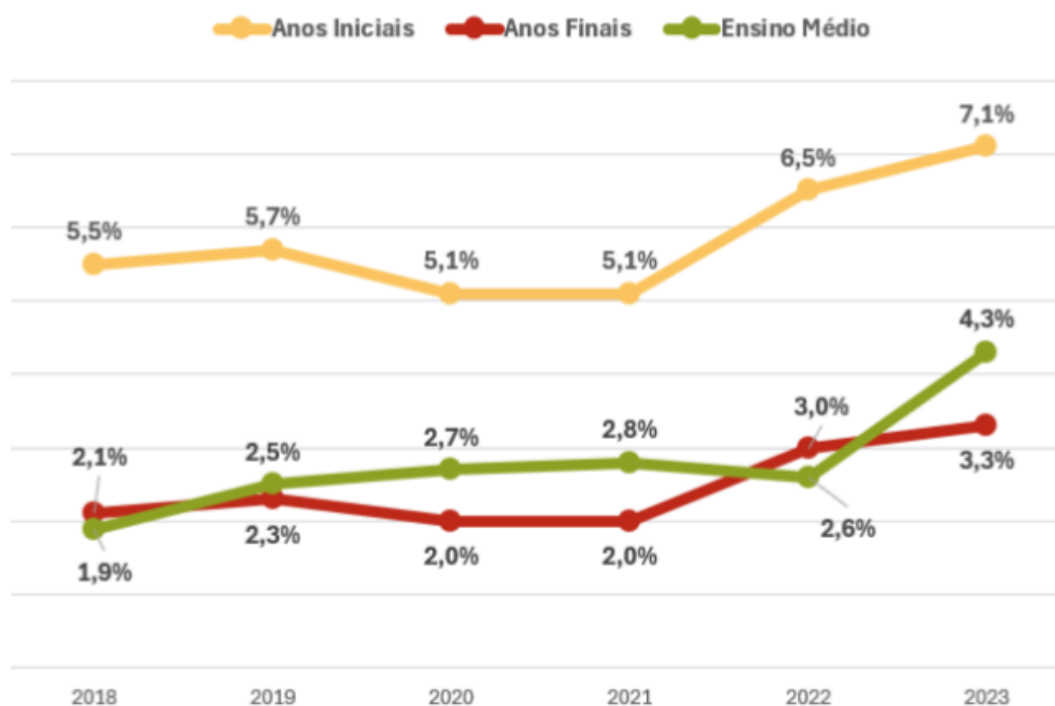
³ Silva, J. B. da, Duarte, P. F., Rebouças, A. de O., & Vidal, E. M. (2021). Uma análise dos resultados dos diferentes tipos de escolas públicas no Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaece). Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação - Periódico científico Editado Pela ANPAE, 37(1), 158-182. <https://doi.org/10.21573/vol37n12021.102317>

Proficiência SAERS 2023 no Ensino Médio por turno



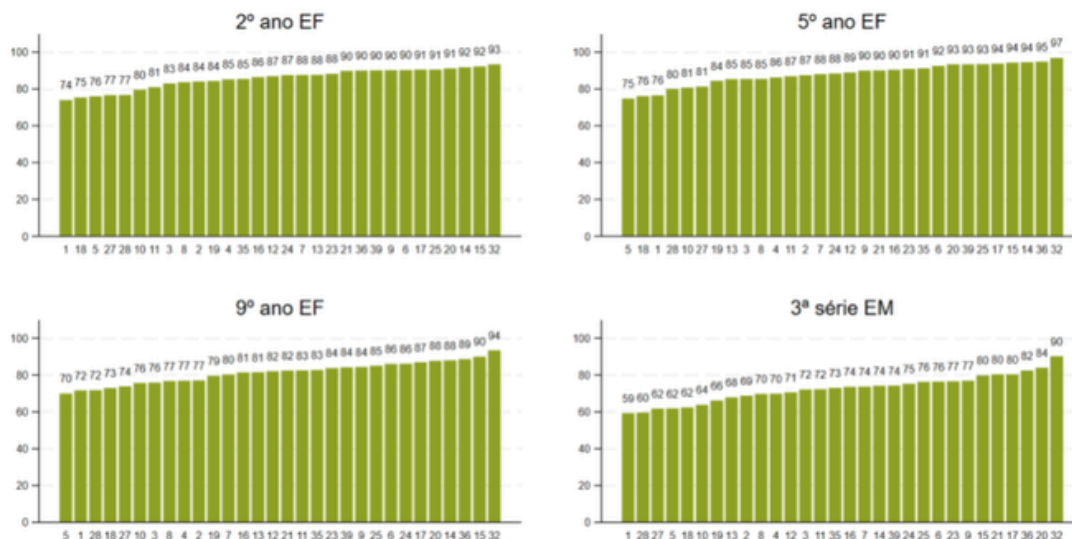
Nesse contexto, seguindo a tendência nacional de aumento das matrículas em tempo integral, em 2023 a rede estadual contou com 4,8% das matrículas da educação básica em tempo integral, um crescimento de 1 p.p. comparado ao ano anterior. Trata-se de frente prioritária de atuação da gestão educacional gaúcha a expansão da educação em tempo integral, com o objetivo de alcançar 50% das escolas da rede nessa modalidade até 2026.

Evolução do % de Matrículas em Tempo Integral da Rede Estadual do RS



A mensuração dos resultados educacionais pressupõe a contínua e engajada participação da rede estadual nas avaliações externas. O mínimo de participação exigido para que os resultados sejam divulgados e considerados representativos é de 80%. No SAEB 2023, a rede estadual teve 75% de participação no Ensino Médio, 84% nos Anos Finais e 90% nos Anos Iniciais. No SAERS 2023, por sua vez, as taxas foram de 69%, 78% e 84% respectivamente.

Taxa de participação por CRE



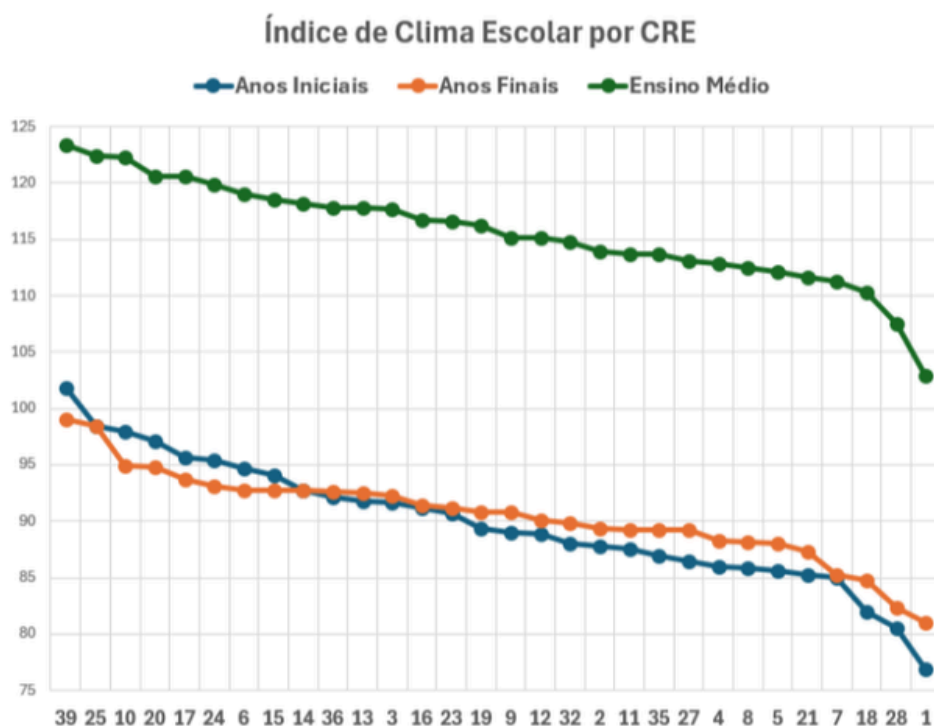
Fonte: SAERS 2023 - Caed. Elaboração: CEBE.

Para além dos indicadores clássicos de desempenho, cabe destacar aqui a complexificação do ambiente escolar, particularmente após a pandemia da COVID-19 e dos eventos climáticos extremos. Em pesquisa qualitativa na rede estadual do RS, foi identificado que pelo menos 53% dos estudantes entrevistados relataram transtornos de ansiedade, 40% de estresse e 11% de estresse pós-traumático⁴. Trata-se de fatores que influenciam e são influenciados pelo clima escolar⁵, que por sua vez afeta diretamente o processo de ensino-aprendizagem, bem como o bem-estar de estudantes e professores.

⁴ Pesquisa presencial aplicada em amostra de 20 escolas de Porto Alegre e região metropolitana em 2023 pelo Centro de Educação Baseada em Evidências (CEBE).

⁵ O clima escolar pode ser definido como uma avaliação subjetiva da atmosfera psicossocial da escola que engloba a qualidade das relações interpessoais de toda a comunidade escolar. O clima está diretamente relacionado com o desenvolvimento socioemocional dos estudantes e pode ter impacto sobre saúde mental e resultados escolares como diminuição do abandono e da evasão e melhora do desempenho acadêmico.

A 1ª CRE (Porto Alegre) é a que apresenta a pior percepção de clima escolar por parte dos estudantes em todas as etapas de ensino. Da mesma forma, a 28ª CRE (Gravataí) está situada entre os índices mais baixos nas três etapas de ensino avaliadas pelo SAERS. Nota-se, também, que há uma piora generalizada na percepção do clima escolar a partir do 9º ano. É neste contexto que políticas como o Programa de Cuidado e Bem-Estar Escolar são fundamentais para a promoção de um ambiente saudável e favorável ao desenvolvimento pessoal dos estudantes.

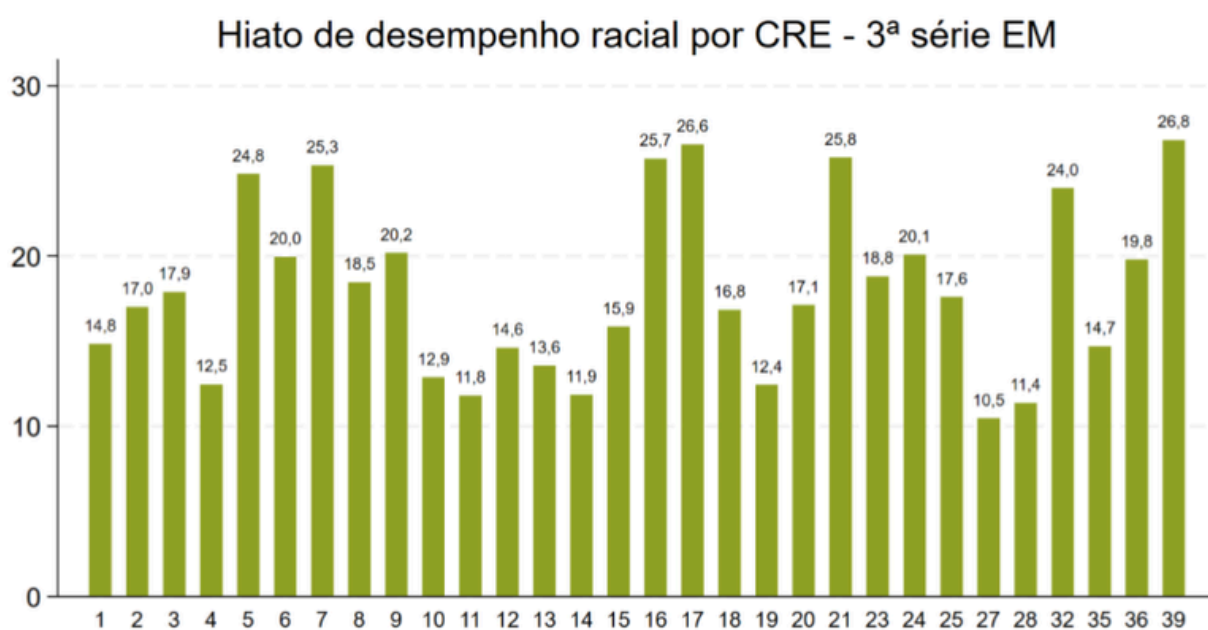


Finalmente, uma rede equitativa oferece oportunidades de aprendizagem para todos os estudantes. Nesse sentido, em 2023, a taxa de insucesso de um estudante de ensino médio da rede estadual autodeclarado branco foi de 13,7%, ao passo que a de um estudante preto, pardo ou indígena foi de 20,3%, indicando que este último grupo viu suas chances de aprovação diminuídas em 48% considerando apenas o perfil racial.

Ainda, em termos de desempenho, o Rio Grande do Sul apresentou o maior hiato entre brancos e negros do Brasil para quase todas as etapas e disciplinas no Saeb (2021). De forma geral, o que os dados indicam que

⁶ Esse hiato é medido pelo desempenho médio do grupo de estudantes brancos e amarelos menos o desempenho médio do grupo de estudantes pretos, pardos e indígenas.

existem discrepâncias relevantes entre o desempenho alcançado pelos dois grupos em todas as etapas de ensino abarcadas pela avaliação, e que esse hiato é considerável em virtualmente todas as CREs. Em Língua Portuguesa, o maior hiato de desempenho racial é observado na 9ª CRE (Cruz Alta), no 9º ano do Ensino Fundamental, com uma diferença de 33,7 pontos, e o menor na 18ª CRE (Rio Grande) para o 5º ano do Ensino Fundamental. Fica visível, assim, a necessidade de políticas focalizadas e de intervenções específicas para promover a real equidade na educação gaúcha, como o Programa Educação Antirracista.



Fonte: SAERS 2023. Elaboração: CEBE

Nota: Desempenho médio de brancos e amarelos menos desempenho médio de pretos, pardos e indígenas.

Diante disso, somam-se ao combate ao abandono e à reprovação escolar, bem como à expansão do ensino em tempo integral, outras prioridades a partir dos indicadores apresentados: são elas, o desenvolvimento profissional dos docentes, gestores escolares, gestores de regionais, e técnicos da Secretaria; a alfabetização na idade certa, focando na relação com os municípios e no regime de colaboração; o fortalecimento da gestão escolar para que ela possa incidir diretamente na permanência e aprendizagem dos estudantes de forma equitativa; e a implementação do programa de educação antirracista, com vistas a qualificar a educação para as relações étnico-raciais.

1.3. Diretrizes Estratégicas

1.3.1 Mapa estratégico do governo 2023 - 2026

O Mapa Estratégico da gestão 2023/2026 orienta as ações e as estratégias do Executivo. O mapa parte da frase que sintetiza o propósito das iniciativas a serem realizadas:

“Unidos para construir o futuro do Rio Grande do Sul reconhecido pelo desenvolvimento sustentável e inclusivo, pela geração de oportunidades e qualidade de vida para todos, pela diversidade e pelo acolhimento a todas as vocações e a todos os talentos e, ainda, por seu compromisso com a construção de um amanhã feliz e abundante para as novas gerações”.

A partir disso, a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), em parceria com o Escritório de Desenvolvimento de Projetos (EDP), órgão vinculado à SPGG, criou o mapa composto por 22 objetivos estratégicos organizados em quatro eixos:

- Estado próspero;
- Planejamento, governança e gestão;
- Sociedade inclusiva, justa e feliz;
- Desenvolvimento econômico inovador.

Estão listadas também definições que incluem prioridades para educação, saúde, inovação e combate à pobreza.

MAPA ESTRATÉGICO DO GOVERNO

ESTADO PRÓSPERO

- Consolidar o equilíbrio fiscal
- Aumentar a capacidade e a efetividade de investimentos
- Intensificar as parcerias com o setor privado e o Terceiro Setor, qualificando e incrementando a infraestrutura e a prestação de serviços

PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

- Assegurar o alinhamento estratégico e a atuação transversal em todos os níveis do governo
- Consolidar os mecanismos de transparência e de governança
- Promover o engajamento, a participação social e a articulação regional
- Valorizar e desenvolver os servidores
- Modernizar e agilizar os processos
- Promover a moderna e eficiente governança de dados

SOCIEDADE INCLUSIVA, JUSTA E FELIZ

- Proporcionar educação de qualidade, inclusiva e equitativa, em um ambiente acolhedor e inspirador
- Promover a saúde e o bem-estar com assistência adequada, ágil e de qualidade
- Combater a pobreza e garantir a segurança alimentar das famílias em situação de vulnerabilidade
- Promover políticas de equidade, inclusão social produtiva e habitação
- Disseminar a cultura de paz e fortalecer a segurança e o combate ao crime
- Promover ações integradas de cuidados e proteção para a Primeira Infância

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO INOVADOR

- Aprimorar a infraestrutura e diversificar os modais de transporte, reduzindo custos logísticos
- Fomentar ecossistemas de inovação e incentivar o aumento da produtividade da economia
- Promover a sustentabilidade ambiental, fomentando a transição energética e a adaptação às mudanças climáticas
- Fortalecer a articulação com os municípios e o desenvolvimento regional
- Promover justiça tributária, aperfeiçoando e simplificando o modelo de tributação
- Aprimorar as soluções ao cidadão por meio do governo digital
- Fomentar uma agenda de desenvolvimento e um ambiente de negócios mais ágil, articulado e inovador

Unidos para construir o futuro do Rio Grande do Sul reconhecido pelo desenvolvimento sustentável e inclusivo, pela geração de oportunidades e qualidade de vida para todos, pela diversidade e pelo acolhimento a todas as vocações e a todos os talentos e, ainda, por seu compromisso com um amanhã feliz e abundante para as novas gerações.

A partir do mapa estratégico do Governo do Estado, a Secretaria da Educação elaborou o seu planejamento estratégico, tendo com os orientador estratégico o objetivo:

- Proporcionar educação de qualidade, inclusiva e equitativa, em um ambiente acolhedor e inspirador;

1.3.2 A missão da Secretaria da Educação

Garantir Educação de qualidade para todos de forma inclusiva e equitativa.

A missão da Secretaria da Educação (figura acima) reflete o compromisso fundamental de criar um ambiente educacional, no qual cada estudante tenha a oportunidade de prosperar, independentemente de suas origens ou circunstâncias.

Ao abraçar a inclusão e a equidade, a Secretaria da Educação visa não apenas elevar o nível de aprendizado, mas também fortalecer os alicerces de uma sociedade justa e diversa, onde cada indivíduo possa contribuir plenamente para o bem-estar coletivo.

Os direcionadores estratégicos (2024):

Estabelecem os pilares fundamentais que orientam as ações e estratégias da Secretaria da Educação, visando aprimorar e fortalecer o sistema educacional de maneira abrangente e eficaz.

- Preparar todos os estudantes para a cidadania e o mundo do trabalho.
- Assegurar a alfabetização e a recuperação da aprendizagem de forma contínua.
- Promover a formação e a valorização dos profissionais da educação.
- Fortalecer a governança e a gestão da rede escolar.
- Consolidar o uso das tecnologias educacionais.
- Garantir a infraestrutura física e tecnológica adequada.
- Aprimorar resultados dos indicadores de permanência e aprendizagem

1.3.3 Projetos estratégicos

Os projetos estratégicos apresentados a seguir representam iniciativas fundamentais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul para a melhoria da qualidade da educação gaúcha. Alinhados ao mapa estratégico do governo, esses projetos demonstram o compromisso com a promoção de uma educação inclusiva, equitativa e de excelência, visando ao desenvolvimento integral dos estudantes e ao progresso social e econômico do estado.

1. Alfabetiza Tchê

- **Escopo do projeto:** Programa do governo do estado em regime de colaboração com os municípios gaúchos, tendo como objetivo a alfabetização dos estudantes da rede pública de ensino até o 2º ano do Ensino Fundamental.

- **Área responsável:** Subsecretaria de Governança e Gestão da Rede Escolar.

2. Conecta RS

- **Escopo do projeto:** Garantir que as escolas do Rio Grande do Sul tenham acesso a serviços de telecomunicações de qualidade, promovendo o uso educacional da tecnologia através de uma rede Wi-Fi padrão, gerenciável, segura e de qualidade.
- **Área responsável:** Subsecretaria de Planejamento e Gestão Organizacional.

3. Cuidado e Bem-Estar Escolar

- **Escopo do projeto:** Promover o cuidado e o bem-estar da comunidade escolar e criar um ambiente saudável e propício ao desenvolvimento dos estudantes. O projeto inclui programas de educação socioemocional e a construção de uma cultura escolar positiva, baseada no respeito mútuo, inclusão e reconhecimento das conquistas dos alunos. Visa ao sucesso acadêmico e ao desenvolvimento integral dos estudantes, contemplando aspectos físicos, emocionais e sociais. Previsto no Plano Plurianual 2024-2027, na ação programática Garantia de Acesso e Permanência da Educação Básica da Rede Pública Estadual do RS.
- **Área responsável:** Núcleo de Saúde e Bem Estar Escolar.

4. Educação Antirracista

- **Escopo do projeto:** Estruturado em quatro ações principais: Trilha Antirracista, Agenda Antirracista, Encontro Estadual de Educação Antirracista e Escola Antirracista. Envolve 19 produtos desenvolvidos pela SEDUC-RS e parceiros externos, visando à execução do Plano Estadual de Implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e ao ensino das histórias e culturas afro-brasileiras, africanas e dos povos indígenas. Objetiva garantir o direito à aprendizagem de forma inclusiva e equitativa e contribuir para a construção de uma educação antirracista por meio de políticas públicas educacionais.

- **Área responsável:** Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação.

5. Estudos de Aprendizagem Contínua

- **Escopo do projeto:** Implantação de três movimentos de recuperação de aprendizagens ao longo do ano letivo, com o objetivo de garantir a aprendizagem dos estudantes, analisando e apoiando nos pontos de dificuldades individuais.
- **Área responsável:** Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação.

6. Expansão da Educação Profissional e Técnica (EPT)

- **Escopo do projeto:** Qualificar e expandir o acesso à Educação Profissional e Técnica integrada, concomitante e subsequente, e qualificações profissionais para capacitar a população economicamente ativa do estado. Inclui a revisão dos currículos e matrizes curriculares dos cursos para adequação às demandas atuais do mercado de trabalho, criação de novos cursos técnicos e oferta de qualificações.
- **Área responsável:** Superintendência da Educação Profissional.

7. Expansão do Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI)

- **Escopo do projeto:** Implementação e expansão do modelo pedagógico de Ensino Médio em Tempo Integral, consolidando metodologias eficazes e tecnologias de gestão educacional para a formação integral e interdimensional dos estudantes, com foco em seu projeto de vida.
- **Área responsável:** Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação.

8. Jovem de Futuro

- **Escopo do projeto:** Implementação do Circuito de Gestão (CdG), metodologia que organiza os processos de gestão educacional e escolar com foco no estudante, promovendo a coerência interna do sistema e o aprendizado contínuo dos gestores nas três instâncias da educação pública: SEDUC-RS, CRE e escolas estaduais.
- **Área responsável:** Subsecretaria de Governança e Gestão da Rede Escolar.

9. Lição de Casa

- **Escopo do projeto:** Iniciativa conjunta entre a Secretaria de Obras Públicas e a Secretaria de Educação, visando ampliar o volume de entregas e destravar demandas históricas. O projeto realiza obras e intervenções de conservação e manutenção de escolas estaduais, adequando os espaços escolares às necessidades atuais de infraestrutura.
- **Área responsável:** Subsecretaria de Infraestrutura e Serviços Escolares.

10. Todo Jovem na Escola

- **Escopo do projeto:** Acompanhamento e monitoramento da frequência escolar através da Ficha de Comunicação do Aluno Infrequente (FICAI), em parceria com o Ministério Público e Conselhos Tutelares, para implementar ações de prevenção ao abandono escolar. Utiliza o Sistema de Informações da Secretaria de Educação (ISE) para alimentação e consulta de informações sobre o funcionamento das escolas e a vida escolar dos alunos.
- **Área responsável:** Centro de Educação Baseada em Evidências.

11. Planos de contingência e Resposta Educativa para Emergências

- **Escopo do projeto:** Desenvolver e definir diretrizes para elaboração e implementação dos Planos de Contingência das escolas da rede

estadual de ensino, para a prevenção, preparação e gestão de riscos, reação e resposta e recuperação com a retomada das aulas de forma segura e acolhedora após a ocorrência de algum evento adverso, de acordo com as especificidades de cada escola e território, promovendo assim a resiliência das comunidades escolares.

- **Área responsável:** Assessoria de Integridade e Atendimento ao Cidadão.

A implementação desses projetos estratégicos evidencia o compromisso do Governo do Estado do Rio Grande do Sul com a melhoria contínua da qualidade da educação gaúcha. Alinhadas ao mapa estratégico governamental, essas iniciativas buscam promover uma educação inclusiva, equitativa e de excelência, preparando os estudantes para os desafios do mundo contemporâneo e contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do estado.

2. ORGANIZAÇÃO REGIONALIZADA DA EDUCAÇÃO NO RS

2.1. Mapa das Coordenadorias Regionais de Educação do RS

Com o objetivo de implementar as políticas e diretrizes da Secretaria da Educação, temos as 30 Coordenadorias Regionais de Educação (CREs), que devem desempenhar o papel no encadeamento das ações dentro da sua região.

Quando se consideram as particularidades de cada regional, garantimos maior êxito no trabalho realizado, como forma de organizar serviços e ações para atender melhor as populações locais.

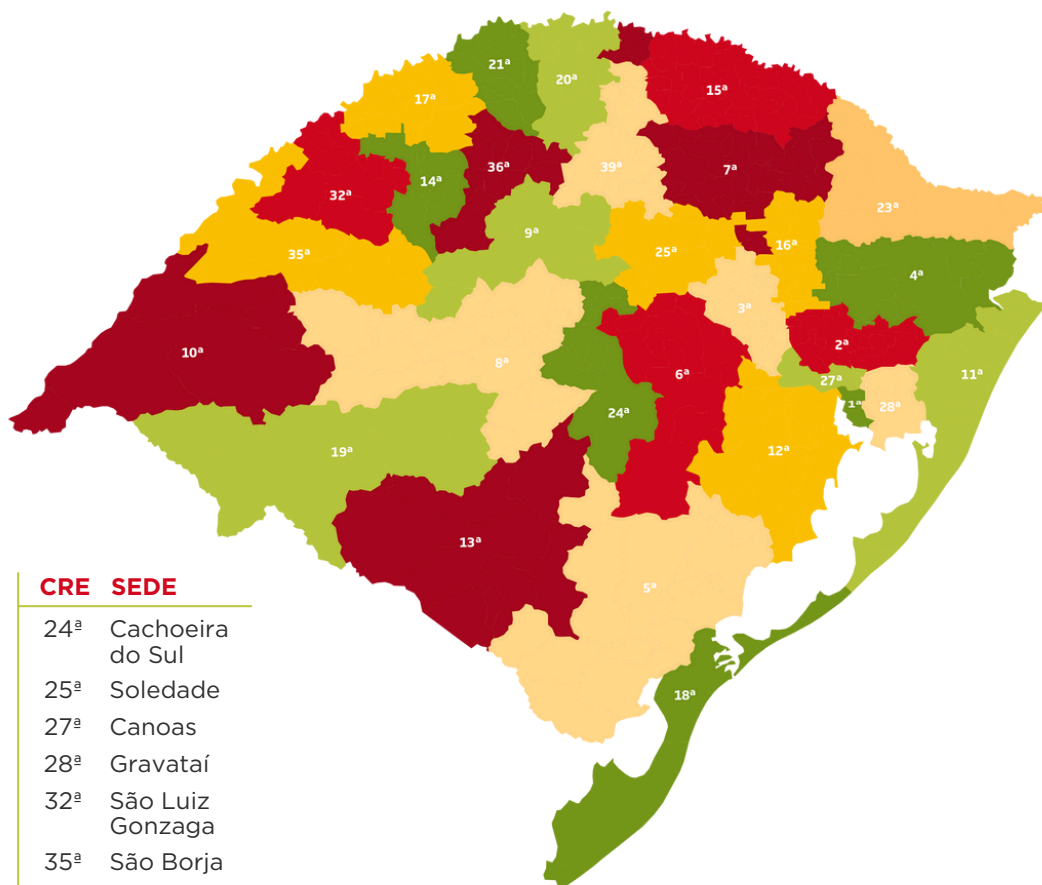
São elas:

CRE SEDE

- 1ª Porto Alegre
- 2ª São Leopoldo
- 3ª Estrela
- 4ª Caxias do Sul
- 5ª Pelotas
- 6ª Santa Cruz do Sul
- 7ª Passo Fundo
- 8ª Santa Maria
- 9ª Cruz Alta
- 10ª Uruguaiana
- 11ª Osório
- 12ª Guaíba
- 13ª Bagé
- 14ª Santo Ângelo
- 15ª Erechim
- 16ª Bento Gonçalves
- 17ª Santa Rosa
- 18ª Rio Grande
- 19ª Santana do Livramento
- 20ª Palmeira das Missões
- 21ª Três Passos
- 23ª Vacaria

CRE SEDE

- 24ª Cachoeira do Sul
- 25ª Soledade
- 27ª Canoas
- 28ª Gravataí
- 32ª São Luiz Gonzaga
- 35ª São Borja
- 36ª Ijuí
- 39ª Carazinho



2.2. A importância do funcionamento sistêmico (Órgão Central ↔ CREs ↔ Escolas)

Ao organizar a gestão em várias regiões, o princípio que rege esta ação é a orientação executiva nítida, objetiva e transparente junto a todos os envolvidos no processo - esta representação de governança está voltada à prestação de serviço público de qualidade. É fundamental que haja um alinhamento profundo para que princípios, valores, objetivos, compromissos, responsabilidades e ações sejam orientados por uma lógica comum. Assim, espera-se que exista um funcionamento sistêmico e integrado entre as diferentes instâncias da Secretaria da Educação - equipe do órgão central, regionais e escolas.

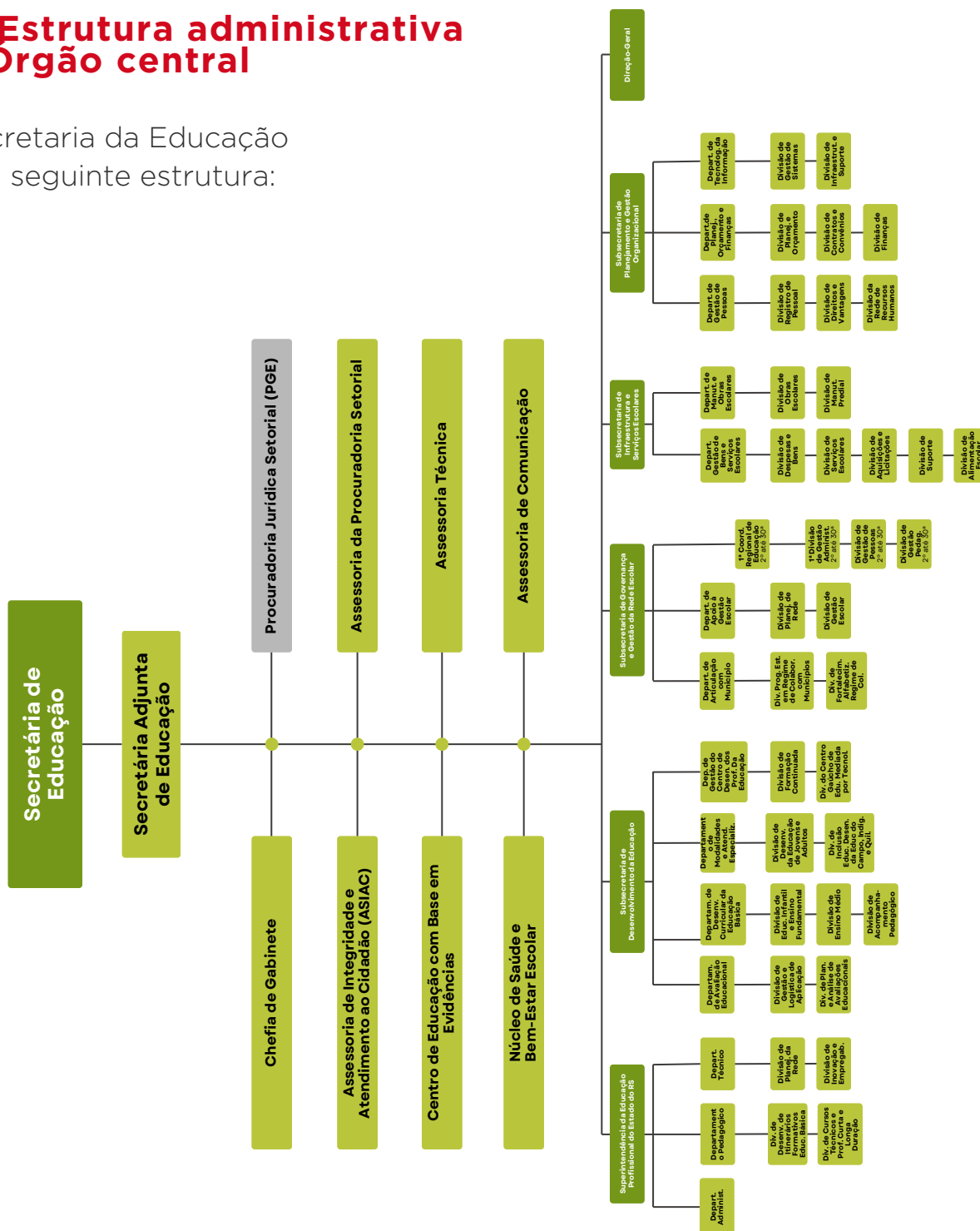
Escolas, regionais e órgão central da Secretaria da Educação têm atribuições distintas e interdependentes, o que exige atenção e cuidado redobrado para com a integração e a conexão entre o que está sendo perseguido e praticado por essas três instâncias. Assim, as três instâncias funcionam em complementaridade, como uma engrenagem, e os fluxos de comunicação, demandas e execução devem se guiar pela estratégia, com qualidade e eficiência, promovendo ações consistentes para a melhoria dos resultados educacionais.

As CREs devem tanto atuar estrategicamente para possibilitar uma maior aderência da política educacional preconizada pela Secretaria da Educação em cada localidade, como também subsidiar a equipe da secretaria com informações sobre as necessidades e demandas de seu território para a construção de iniciativas que dialoguem e atendam de maneira equitativa a todas as escolas e estudantes.

3. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

3.1. Estrutura administrativa do Órgão central

A Secretaria da Educação tem a seguinte estrutura:

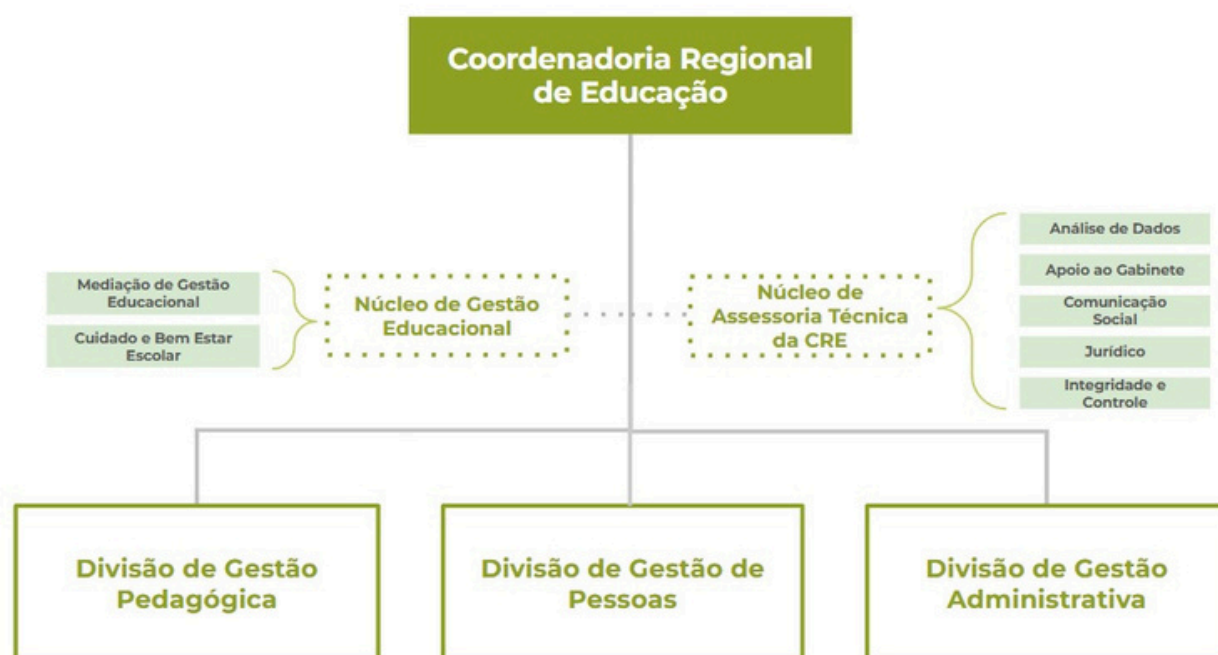


Para conhecer as atribuições de cada uma das áreas do Órgão central, é possível consultar o [site da Secretaria da Educação](http://www.educacao.rs.gov.br/estrutura-administrativa)⁷.

Importante destacar que, dentro da Secretaria da Educação, a Subsecretaria de Governança e Gestão da Rede Escolar contempla o Departamento de Articulação com os Municípios, o Departamento de Apoio à Gestão Escolar e a Gestão das Coordenadorias Regionais de Educação (CREs). Contudo, a relação entre órgão central e CREs acontece por meio da interação de diferentes áreas da Seduc com as regionais de ensino.

⁷ www.educacao.rs.gov.br/estrutura-administrativa

3.2. Estrutura das Coordenadorias Regionais de Educação



O organograma apresentado organiza e representa a estrutura da Coordenadoria Regional de Educação (CRE). Ele permite visualizar a disposição das áreas, funções e interações, facilitando a identificação das responsabilidades e das relações hierárquicas e operacionais. Além de orientar o fluxo de trabalho, sua função é também reforçar a nitidez na tomada de decisões e melhorar a comunicação entre os(as) integrantes da equipe, assegurando que todos(as) compreendam seu papel e as conexões com as demais áreas.

Com uma representação direta, o organograma destaca os papéis e as interações entre os diferentes níveis da organização. As linhas contínuas indicam divisões formais, enquanto as linhas tracejadas representam núcleos de apoio.

A estrutura da CRE é composta por uma coordenação central, onde atuam o(a) Coordenador(a) Regional de Educação e o(a) Coordenador(a) Adjunto(a). Subordinadas a essa liderança estão três divisões específicas, cada uma com uma chefia responsável por coordenar sua equipe e área de atuação: Divisão de Gestão Pedagógica, Divisão de Gestão de Pessoas e Divisão de Gestão Administrativa.

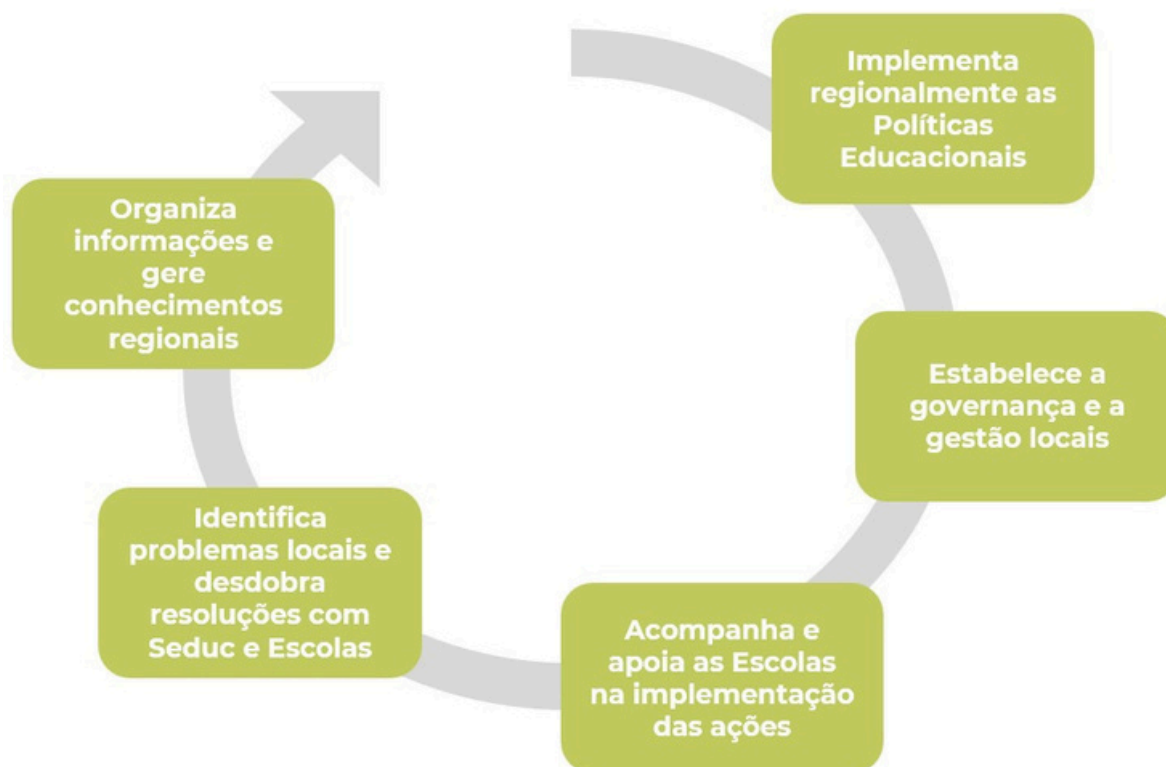
Além disso, duas seções estão vinculados ao gabinete da CRE, oferecendo suporte especializado para organização da regional:

- Núcleo de Assessoria Técnica: responsável por apoiar as lideranças nos assuntos institucionais e na gestão tática da regional, conduzindo análises de dados, atendendo a demandas de ouvidoria e denúncias (como casos de corrupção, abusos e racismo), além de cuidar das articulações jurídicas e dos desdobramentos de comunicação social.
- Núcleo de Gestão Educacional: voltado para a articulação das questões programáticas da CRE junto às escolas sob sua responsabilidade, atuando com o suporte direto de mediadores(as) de gestão, com uma lente sistêmica nas dimensões diversas de gestão escolar e no cuidado e bem-estar escolar.

Esta organização permite compreender como as atividades são estruturadas e conectadas, fortalecendo a eficiência, a clareza nos processos e a comunicação dentro do ambiente organizacional.

4. COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DA COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO

4.1. Competências da Coordenadoria Regional de Educação



A Coordenadoria Regional de Educação tem como papel garantir a implementação das diretrizes educacionais, identificando e apoiando as necessidades das escolas. Atua no fortalecimento de relações interpessoais e institucionais, além de promover um diálogo eficaz entre o Órgão central e as unidades escolares, assegurando uma gestão integrada e o desenvolvimento da educação na região.

Com essa abordagem integrada, a coordenadoria contribui para o fortalecimento da rede educacional, consolidando práticas que elevem a qualidade do ensino e promovam o desenvolvimento integral dos(as) estudantes.

À Coordenadoria Regional de Educação compete:

- Gerenciar:
 - a. o processo de ensino-aprendizagem de todas as escolas sob sua jurisdição via cumprimento das políticas, diretrizes e metas da educação;
 - b. as atividades administrativas, financeiras e de recursos humanos, que lhes forem pertinentes;
- Garantir a melhoria dos resultados educacionais das escolas da região, por meio dos objetivos estratégicos definidos;
- Responder, prestando contas ao órgão central, sobre os resultados pactuados para a Regional;
- Supervisionar e acompanhar o funcionamento das escolas, observando:
 - a. o cumprimento de programas e políticas;
 - b. o desenvolvimento do ensino;
 - c. a disponibilidade de material didático e de recursos humanos;
- Assistir e acompanhar a direção das escolas, em especial quanto a instalações físicas, equipamentos, mobiliários e serviços de atendimento aos(as) estudantes;
- Supervisionar e orientar as escolas com relação às atividades e registros de vida escolar dos alunos;
- Dimensionar as necessidades de atendimento escolar e consolidar a demanda por vagas;
- Propor e acompanhar:
 - a. a execução de obras;
 - b. a prestação de serviços aos alunos;
- Apoiar e acompanhar o processo de municipalização do ensino;

- Apoiar, em acordo com as diretrizes do órgão central:
 - a. a aplicação de avaliação do desempenho da educação básica;
 - b. os levantamentos censitários;
 - c. os demais levantamentos de informações e pesquisas, que lhes forem solicitados;
- Identificar materiais, serviços, equipamentos e outros suprimentos das escolas e da Regional, sempre que necessário, em articulação com o órgão central.

4.2. Atribuições e Responsabilidades

Neste documento foram definidas as atribuições gerais de cada uma das divisões da regional, com o objetivo de englobar, de forma abrangente, as funções das diferentes equipes relacionadas ao cotidiano da regional. Essas atribuições visam à coordenação e execução de atividades que abrangem o conjunto das ações, alinhadas aos objetivos estratégicos e à missão educativa da Secretaria de Educação. Já as responsabilidades dizem respeito às atividades e ações realizadas no dia a dia das equipes. Elas envolvem o compromisso de assegurar que as tarefas sejam executadas com excelência, dentro dos prazos definidos e em conformidade com as normas e diretrizes institucionais.

4.2.1. do(a) Coordenador(a) Regional de Educação

Atribuições:

- Gerenciar, executar e garantir a implementação das políticas públicas educacionais em âmbito regional;
- Promover a articulação entre as escolas, a comunidade, os municípios de seu território e o órgão central para garantir o alinhamento de políticas e ações;
- Coordenar e orientar a distribuição de recursos humanos, financeiros e materiais da regional de forma eficiente, equitativa e transparente;
- Coordenar, orientar e acompanhar a execução do planejamento anual da CRE, em consonância com as diretrizes do órgão central;

- Promover a melhoria contínua do clima organizacional na CRE e nas unidades escolares de sua jurisdição;
- Prestar atendimento nas áreas de gestão administrativa, de gestão de pessoas e de gestão pedagógica às escolas, promovendo a melhoria da qualidade da educação;
- Coordenar, orientar e acompanhar a elaboração e a execução da proposta pedagógica das escolas promovendo processos de aprendizagem que assegurem o pleno desenvolvimento dos(as) alunos(as), em conformidade com os princípios e diretrizes gerais da educação básica e com as diretrizes pedagógicas e institucionais do órgão central;
- Realizar as devolutivas pedagógicas seguindo as orientações do órgão central, de forma a fortalecer e apoiar os(as) diretores(as) escolares e suas equipes na implementação de estratégias eficazes para atingir as metas estabelecidas para a unidade de ensino;
- Promover e incentivar ativamente a implementação e o registro de práticas pedagógicas exitosas nas unidades escolares de sua jurisdição, fomentando a troca de experiências e a adoção de estratégias inovadoras que contribuam para a melhoria contínua da qualidade do ensino e da aprendizagem;
- Acompanhar de forma sistemática e propositiva o desempenho das escolas, identificando oportunidades de melhoria e promovendo ações corretivas e estratégias inovadoras que contribuam para o fortalecimento contínuo da qualidade educacional e dos resultados alcançados;
- Garantir o alinhamento com as diretrizes, processos e fluxos da procuradoria setorial, gerando os encaminhamentos necessários com o órgão central quando do surgimento de situações concernentes ao tema;
- Liderar e promover a qualificação contínua das equipes da regional, inspirando o engajamento e fortalecendo as competências necessárias para assegurar que as metas, diretrizes e processos sejam atingidos com eficácia, eficiência e excelência nos resultados;
- Acompanhar e orientar, de forma estratégica, a implementação do plano de ação da regional, incentivando a implementação de

soluções eficazes para superar os desafios identificados, fortalecendo o alcance de resultados e promovendo melhorias contínuas;

- Articular e implementar estratégias de cooperação intermunicipal para otimização de recursos e ações, promovendo a gestão compartilhada e a maximização de benefícios para as localidades envolvidas;
- Organizar e orientar internamente as equipes das divisões da regional, promovendo a redistribuição das escolas em grupos de atendimento, otimizando a identificação personalizada, fortalecendo a interação e aprimorando a comunicação entre as equipes/CRE e as unidades escolares.

O Núcleo de Assessoria Técnica, sob responsabilidade do(a) Coordenador(a) e de seu(sua) adjunta e tem como principal objetivo apoiar as lideranças da CRE na condução dos assuntos institucionais e na gestão tática. Ele desempenha um papel estratégico, promovendo a articulação e execução de ações que garantam o alinhamento com as diretrizes do órgão central.

Atribuições desta seção:

- Realizar análises de dados e informações estratégicas da regional, utilizando sistemas da Seduc e painéis de inteligência de dados gerados pelo CEBE (como painel de acompanhamento de frequência de estudantes) para embasar a tomada de decisões e propor melhorias nos processos gerenciais;
- Recepcionar e atender demandas de ouvidoria e denúncias, como casos de corrupção, abusos e racismo, promovendo os encaminhamentos protocolares junto ao órgão central;
- Gerir questões jurídicas da regional, garantindo a observância dos fluxos e processos estabelecidos pela procuradoria setorial;
- Apoiar e implementar ações de comunicação social na regional, garantindo a clareza e alinhamento das informações institucionais.

Este núcleo não possui projetos específicos sob sua responsabilidade, mas atua transversalmente para assegurar o suporte necessário às ações regionais.

O Núcleo de Gestão Educacional, também sob responsabilidades dos(as) coordenadores(as), é responsável pela articulação das questões programáticas da CRE junto às escolas sob sua jurisdição. Sua atuação é centrada no suporte direto de mediadores(as) de gestão às escolas, com foco no acompanhamento da implementação dos planos de ação das unidades escolares, em todas as dimensões de gestão, e no cuidado e bem-estar escolar. Por meio de suas ações, o núcleo busca fortalecer o alinhamento das escolas com as diretrizes do órgão central e promover a melhoria contínua da qualidade do ensino.

Atribuições desta seção:

- Acompanhar próxima e regularmente as escolas de sua jurisdição, promovendo a implementação de estratégias educacionais alinhadas às diretrizes do órgão central;
- Promover formações continuadas e o desenvolvimento de grupos gestores escolares, fortalecendo as práticas de gestão nas unidades escolares;
- Acompanhar, monitorar e incentivar a implementação dos planos de ação que assegurem o pleno desenvolvimento dos(as) estudantes, considerando as diretrizes educacionais do órgão central e os contextos locais;
- Promover a troca de experiências e incentivar o registro de práticas exitosas, fomentando a inovação e a colaboração entre as escolas;
- Articular estratégias para o cuidado e bem-estar escolar, apoiando a implementação de ações que promovam a segurança e o acolhimento de estudantes e equipes escolares.

Projetos sob responsabilidade da coordenação regional, alocados neste núcleo:

- Todo Jovem na Escola
- Jovem de Futuro
- Planos de Contingência e Resposta Educativa para Emergências
- Cuidado e Bem-Estar Escolar

4.2.2. da Chefia de Divisão de Gestão Pedagógica

Atribuições:

- Coordenar o acompanhamento pedagógico junto às escolas, monitorando a implementação e execução das ações estratégicas da Secretaria da Educação;
- Desenvolver estratégias de apoio às escolas na implementação dos currículos, calendários e projetos pedagógicos;
- Realizar procedimentos para monitoramento e intervenção em casos de baixo desempenho escolar;
- Promover a utilização dos resultados das avaliações externas para implementar ações voltadas à melhoria da aprendizagem;
- Acompanhar rotineiramente, de modo individualizado, a dimensão de gestão pedagógica das escolas sob sua jurisdição;
- Realizar visitas às escolas, de forma a acompanhar e oferecer assessoria técnica-pedagógica, por meio dos(as) mentores(as) pedagógicos(as);
- Realizar ações de formação para as equipes pedagógicas;
- Assegurar o funcionamento das escolas estaduais conforme os atos normativos;
- Coordenar e orientar, nas escolas sob sua responsabilidade, o acompanhamento das práticas pedagógicas e do atendimento aos estudantes da Educação Especial, povos indígenas, grupos étnico-raciais e outras populações, respeitando suas diversas identidades, e assegurando a inclusão e o respeito às suas especificidades.
- Apoiar na implementação de projetos pedagógicos e de formação que envolvam mediação tecnológica (como plataformas de leitura).

Responsabilidades⁸

A Equipe de Gestão Pedagógica tem como responsabilidade supervisionar e orientar as escolas, seguindo as orientações do órgão central, com relação à:

- **Diretrizes Curriculares das Etapas de Ensino**
 - Ensino Fundamental 1 e 2
 - Ensino Médio

- **Diretrizes Curriculares das Modalidades de Ensino**
 - Educação Especial
 - Educação Indígena
 - Educação Quilombola
 - Educação Profissional e Técnica
 - Tempo Integral
 - Curso normal (estágios)
 - EJA/NEEJA/Encceja/supletivo

- **Implementação de Programas Pedagógicos**
 - Alfabetiza Tchê
 - Educação Antirracista
 - Estudos de Aprendizagem Contínua
 - Expansão do Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI)
 - Mentoria Pedagógica

- **Avaliações Educacionais**
 - Avaliações Diagnósticas
 - Avaliação de Fluência leitora
 - SAERS
 - SAEB

⁸ Em 2023, foi realizado um estudo abrangente para mapear as atividades desenvolvidas pelos servidores das Coordenadorias Regionais. O levantamento incluiu a identificação detalhada dos nomes dos servidores e as funções desempenhadas por eles, com o objetivo de compreender e sistematizar as responsabilidades e funções realizadas pelas divisões que integram a coordenação regional. As responsabilidades apresentadas nesta listagem foram inspiradas neste mapeamento.

- **Tecnologias Educacionais**
 - Plataformas de leitura

- **Cotidiano escolar**
 - Livros/PNLD
 - Calendário Letivo

- **Ações e projetos de Protagonismo Juvenil**
 - JERGS
 - Hackatchê
 - Conselhos de Estudantes

4.2.3. da Chefia de Divisão de Gestão de Pessoas

Atribuições:

- Gerenciar os recursos humanos da CRE e das escolas, assegurando a alocação eficiente e estratégica de servidores, conforme as necessidades identificadas;
- Identificar e avaliar demandas de gestão de pessoas de servidores(as) das escolas e da regional, encaminhando-as ao órgão central, quando necessário;
- Desencadear o processo de contratações temporárias, para garantir o atendimento ágil e eficiente das necessidades das escolas;
- Realizar as avaliações de desempenho dos servidores das CREs e das escolas, de acordo com as orientações do órgão central;
- Implementar e apoiar as ações de desenvolvimento profissional dos planos de formação do órgão central;
- Realizar, pelo menos trimestralmente, formação acerca das atribuições para alinhamento funcional de novos(as) servidores(as);
- Orientar as escolas, de maneira alinhada às diretrizes do órgão central, sobre procedimentos a serem adotados relacionados à gestão de pessoas, garantindo clareza nas orientações e padronização das práticas.

Responsabilidades

A Equipe de Gestão de Pessoas tem como responsabilidade organizar e orientar as escolas, seguindo as orientações do órgão central, com relação à:

- **Recrutamento e seleção**
 - Contratos temporários
 - Apoio nas nomeações

- **Gestão das Pessoas das Escolas**
 - Rede/gerenciamento RH
 - Quadro RH (estudo)
 - Aumento e redução de Carga Horária
 - Gratificação Gratificação de Direção

- **Sistemas de Pessoas**
 - PGRH - Programa de Gerenciamento de Recursos Humanos
 - RHE - Recursos Humanos do Estado
 - Ponto digital

- **Organização Documental**
 - Fonos (remoções e redistribuições)
 - Permutas
 - Certidões
 - Cedências

- **Cotidiano da gestão de RH**
 - Alteração de nível
 - Posse
 - Estágios/ Estagiários
 - Auxílio Funeral
 - Afastamentos
 - Adicional de docência
 - Averbação/Desaverbação
 - Abono permanência
 - Aposentadoria
 - Efetividade
 - Licenças (LA/LP/LS)

4.2.4 da Chefia de Divisão de Gestão Administrativa

Atribuições:

- Mapear as necessidades das escolas e da regional, organizando as informações, identificando demandas por suprimentos e realizando as solicitações necessárias para o atendimento com agilidade e eficácia, junto ao órgão central;
- Gerir o patrimônio móvel e imóvel da regional, garantindo sua conservação e utilização adequada;
- Divulgar e aplicar as normas para a execução orçamentária e gestão de despesas, de acordo com as orientações exaradas pelo órgão central;
- Realizar procedimentos para prestação de contas e auditorias internas;
- Divulgar de forma clara e acessível os critérios para a distribuição de recursos financeiros entre as escolas e projetos educacionais, garantindo transparência e eficiência no processo;
- Orientar as escolas quanto aos procedimentos administrativos e financeiros, de acordo com as disposições do órgão central;
- Realizar ações de formação para a equipe administrativo-financeira da regional, de acordo com as diretrizes do órgão central;
- Gerenciar os recursos financeiros da regional;
- Acompanhar e gerenciar obras, infraestrutura e patrimônio da regional e das escolas;
- Efetuar, mensalmente, uma análise detalhada da prestação de contas das escolas, emitindo parecer sobre os resultados, e realizando acompanhamento in loco por meio de amostragem representativa;
- Gerenciar a infraestrutura e equipamentos tecnológicos da CRE.

Responsabilidades

A Equipe de Gestão Administrativa tem como responsabilidade organizar e orientar as escolas, seguindo as orientações do órgão central, com relação à:

- **Sistemas**
 - FPE -Finanças Públicas do Estado
 - ISE
 - Matrículas
 - Escola RS

- **Programas**
 - PNAE / Merenda Escolar
 - PEATE / Transporte Escolar
 - PDDE
 - Obras/SGO/Agiliza
 - Nota Fiscal Gaúcha
 - Escola Melhor Sociedade Melhor
 - Conecta RS
 - Lição de Casa

- **Cotidiano administrativo da CRE**
 - Autonomia Financeira
 - PPCI - Plano de Prevenção Contra Incêndios
 - Adiantamento
 - Diárias
 - Terceirizados (Atestados/contratos)
 - Licitação/carta convite TDL/ Homologação
 - Aplicação e Prestação de Contas
 - Manutenção da CRE e Escolas
 - Fiscal de Contrato (obras e terceirizados)
 - Gestão de Motoristas

- **Cotidiano administrativo escolar**
 - Conselho escolar
 - Bolsa Família
 - Censo Escolar

- **Planejamento de Rede**
 - Demanda Escolar
 - Legislação/Regulação de Estruturas e Funcionamento de Ensino
 - Processo de estrutura e acompanhamento da matrícula

- **Organização Documental**
 - SECOE/Históricos escolares

- **Controle patrimonial**
 - Veículos
 - Patrimônio
 - Almoxarifado
 - Predial
 - Cessão de uso de espaços públicos

- **Infraestrutura Tecnológica**
 - Equipamentos
 - Conexões

5. HABILITADORES PARA A GESTÃO DAS COORDENADORIAS REGIONAIS DE ENSINO

5.1. Governança e Relações Institucionais

As relações institucionais buscam fortalecer a interação entre as organizações e a sociedade. As relações institucionais regionalizadas referem-se à forma como as instituições interagem e colaboram dentro de uma região geográfica específica. Estas relações podem envolver diferentes níveis e atores, sendo todos relevantes para promover o desenvolvimento e a governança dentro do território.

Relações institucionais com o Órgão Central:

As CREs funcionam como representação do Órgão central junto às escolas, garantindo que suas orientações sejam implementadas localmente, de modo a assegurar a coerência da política institucional e o desenvolvimento da educação em seu território de atuação.

Relações institucionais com a comunidade local:

As CREs atuam em conexão com o Órgão central e comunidade local, promovendo a participação de pais, estudantes e demais atores sociais em conselhos escolares, fóruns regionais e eventos, entre outros.

Representação política e administrativa:

As CREs representam o Órgão central junto às Prefeituras e suas Secretarias Municipais de Educação, em reuniões e fóruns de gestão educacional e eventos oficiais, com o intuito de defesa de seus interesses, em busca de solução para as necessidades e desafios enfrentados localmente.

Relações institucionais com as escolas:

As CREs estabelecem relação com gestores, professores e funcionários das unidades escolares, garantindo a unidade e a convergência na orientação às escolas e desempenhando um papel de assessoria técnica, pedagógica, administrativa e financeira. É seu papel promover a articulação e facilitação da troca de experiências e ações colaborativas

entre as escolas. As equipes da Coordenadoria são organizadas de forma a atender as escolas em sua totalidade, com interação e reconhecimento direto, por meio de servidores(as) ponto focal em cada uma das divisões. Atuam, também, na coleta de dados e informações e organização das demandas das escolas de seu território para construir iniciativas que dialoguem e atendam de maneira equitativa a todos estudantes.

5.2. Comunicação e Transparência

A comunicação e a transparência são dois pilares fundamentais para o sucesso e a confiança em qualquer organização. Essas práticas, quando bem implementadas, promovem um ambiente de confiança, colaboração e eficiência.

Princípios orientadores da comunicação e transparência na regional:

- Alinhamento institucional
- Prestação de serviço público
- Objetividade
- Rotinas de trabalho
- Valorização do sucesso da rede estadual

As CREs devem ter, em sua estrutura, profissionais de comunicação que trabalhem em alinhamento com a Assessoria de Comunicação do Órgão central, estabelecendo canais de eficazes com as escolas e a comunidade para a divulgação de informações importantes.. As regionais são responsáveis por garantir a transparência nos processos de gestão financeira, contratação de pessoal e implementação de políticas públicas, divulgando informações de forma acessível e didática.

Em situações de crise, é necessário alinhamento institucional com a Assessoria de Comunicação da Secretaria da Educação, para evitar a propagação de informações falsas e minimizar os impactos negativos.

Além disso, é fundamental prezar pelo fortalecimento da identidade institucional: a comunicação visual, a linguagem utilizada e os canais de comunicação devem refletir a identidade da Secretaria da Educação, e os

valores da educação do Estado. A construção de uma imagem coerente e comprometida com a equidade devem estar presentes na rotina.

Procedimentos para comunicação transparente:

- Estabelecer fluxos de comunicação interna e externa, de acordo com as orientações do órgão central;
- Seguir procedimentos para a comunicação oficial entre a CRE, as escolas, e a comunidade em alinhamento com a Assessoria de Comunicação da Secretaria da Educação;
- Garantir a adoção das políticas de transparência e acesso a informações públicas, com ênfase na prestação de contas e nos processos decisórios.

5.3. Fluxos e Processos

Os fluxos de trabalho interno dizem respeito à sequência de atividades ou tarefas que ocorrem dentro de uma organização para realizar um determinado processo ou alcançar um objetivo específico. Esses fluxos são essenciais para garantir a eficiência, a produtividade e a coordenação entre diferentes departamentos ou equipes.

Procedimentos da organização dos fluxos na regional:

- Seguir as diretrizes para o fluxo de documentação, processos administrativos, gestão de pessoas e atendimento às escolas, de acordo com as orientações do órgão central;
- Organizar rotinas de reunião semanal de gestão e de estudos, do(a) coordenador(a) com as chefias;
- Realizar reuniões quinzenais com toda a equipe da regional para troca e formação interna;
- Disseminar prazos e processos para solicitações administrativas, financeiras e pedagógicas das escolas, respeitando o calendário e os procedimentos estabelecidos pelo órgão central;
- Adotar procedimentos contínuos para organização e manutenção de arquivos e relatórios.

5.4. Monitoramento e Avaliação

A integração do monitoramento e avaliação é essencial para a tomada de decisões baseada em evidências. Enquanto o monitoramento fornece dados contínuos sobre o andamento das ações, a avaliação oferece uma análise mais aprofundada sobre os resultados, efeitos e a efetividade dessas ações junto aos(as) estudantes.

Nesse sentido, é fundamental que toda a equipe da regional possa atuar de maneira coerente na gestão de dados e informações da CRE e das escolas sob sua jurisdição. Este campo de atuação envolve um gerenciamento eficaz, com o objetivo de apoiar os processos de monitoramento e avaliação, que, por sua vez, contribuem com o planejamento, a tomada de decisões e a implementação de políticas públicas. Inclui o processo de captura, armazenamento, processamento, análise e uso de dados, de forma a maximizar seu valor para atender às necessidades da região.

Procedimentos para o monitoramento e avaliação na regional:

- ações de curto, médio e longo prazo, com base nos dados analisados coletivamente;
- Estabelecer procedimentos para avaliação periódica do desempenho da CRE e de suas ações, de acordo com as orientações do órgão central;
- Definir estratégias de ação da regional a partir das ações monitoradas e dos resultados avaliados, considerando as metas a serem atingidas;
- Promover uma cultura de produção, sistematização, uso, análise e compartilhamento de dados, internamente na CRE e junto às escolas. Essas informações precisam ser capazes de gerar insumos que contribuam para a tomada de decisões baseada em evidências, considerando as características, necessidades e especificidades dos(as) estudantes;
- Realizar procedimentos para correção de desvios e realinhamento de metas na regional; e conforme as necessidades das escolas e da comunidade.

CONCLUSÃO

Agora que você identifica a importância da Coordenadoria Regional de Educação e o papel fundamental desempenhado pelo(a) Coordenador(a) na garantia de uma educação de qualidade, esperamos que você possa implementar estas estratégias para qualificar ainda mais a gestão educacional em sua região. Este Documento Orientador oferece diretrizes para enfrentar os desafios atuais, promovendo a coesão sistêmica e a eficiência nos processos.

É essencial que cada profissional se comprometa com a implementação das orientações aqui apresentadas, bem como com a disseminação e reflexão destas informações com suas equipes, buscando, também, compartilhar boas práticas e fortalecer toda a rede de ensino. Sua dedicação é fundamental para impulsionar melhorias significativas na aprendizagem dos(as) estudantes e no desenvolvimento integral de todos(as).

Desejamos um excelente trabalho!

Referências:

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. - estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 19 nov. 2024.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 19 nov. 2024.

[Parecer CNE/CP nº 4/2021, aprovado em 11 de maio de 2021 - Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar](#) (BNC-Diretor Escolar).

FULLAN, M. **Leadership from the middle: A system strategy.** 2015. michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2015/12/LeadershipfromtheMiddle_EdCan_v55no4.pdf

Governo do Estado do Rio Grande do Sul. 2024. www.estado.rs.gov.br/mapa-estrategico

LEI Nº 15.934, de 1 de janeiro de 2023. **Dispõe sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências.** Disponível em: leisestaduais.com.br/rs/lei-ordinaria-n-15934-2023-rio-grande-do-sul-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-e-diretrizes-do-poder-executivo-do-estado-do-rio-grande-do-sul-e-da-outras-providencias

INEP Data. **Painéis Estatísticos Censo Escolar**. 2024. Disponível em: app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiN2ViNDJjNDU0MTM0OC00ZmFhLWlyZjYtZjI1YjU0NzQzMTJhliwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWMtNGIxZS05NzhmLVVhNGMwNzc0MzRiZiJ9

OCDE. **Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil Conclusões Preliminares da OCDE**.

Publicação OCDE, 2019. repositorio.enap.gov.br/handle/1/3634

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; SANTANA, Wagner. **Educação e Federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade**.

Brasília: UNESCO, 2010. Disponível em: www.crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/unesco/educacao_federalismo.pdf

Secretaria de Estado da Educação. 2024. Disponível em:

educacao.rs.gov.br/

SEGATTO, C. e CRANTSCHANINOV, T. **O papel dos órgãos regionais na política educacional brasileira: uma sistematização da literatura**. Tomara! Educação e Cultura, São Paulo: 2021. no prelo.

TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA/INSTITUTO UNIBANCO. **Matriz de Referência da Gestão Escolar**. São Paulo, 2020. Circulação restrita.

UNIVERSIDADE DIEGO PORTALES. **Liderança educacional no nível intermediário**. Minuta técnica elaborada pelo Programa de Liderança Educacional da Faculdade de Educação da Universidad Diego Portales para o Instituto Unibanco, julho de 2021. Circulação restrita.

URIBE, M., BERKOWITZ, D., TORCHE, P., GALDEMES, S. e ZORO, B. **Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio**. Valparaíso, Chile: Lideres educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, 2017.

www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/08/Marco-LE.pdf

Oo futu nos

Urne.



GOVERNO
DO ESTADO
**RIO
GRANDE
DO SUL**
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO