

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO DO
ENSINO E AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA:
UM PROJETO EM CONSTRUÇÃO**

DENÍLSON ALBANO PORTÁCIO

FORTALEZA –CEARÁ

2003

DENÍLSON ALBANO PORTÁCIO

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA:
UM PROJETO EM CONSTRUÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Planejamento de Ensino e Avaliação de Aprendizagem da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Educação.

FORTALEZA

2003

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Planejamento de Ensino e Avaliação da Aprendizagem da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Educação.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e da ética científica.

Denílson Albano Portácio

MONOGRAFIA APROVADA EM: _____ / _____ / _____

Prof^a Ms. Neide Fernandes Monteiro Veras
Orientadora

AGRADECIMENTOS

- *A Professora Neide Fernandes Monteiro Veras, pela dedicação com que conduziu a orientação e pela crítica pertinente e séria do texto.*
- *A todos os professores do Curso que contribuíram com seus ensinamentos para minhas pesquisas em planejamento e avaliação.*

Planejamento é um processo de tomada de decisão e, como tal, é um instrumento a serviço da construção de uma nova concepção de escola capaz de organizar e qualificar a escola como um todo, superando o ativismo, rompendo com o espontaneísmo, o imediatismo e a fragmentação das práticas pedagógicas e administrativas.

Constituinte Escolar – 2000 – RS.

SUMÁRIO

RESUMO	07
1 IMAGENS MNEMÔNICAS E CONTEXTUAIS SOBRE O PDE	08
1.1 Justificativa	08
1.2 Delimitação do Problema	09
1.3 Gestões Correlatas à Situação Problema	09
1.4 Objetivos	09
1.4.1 Geral	09
1.4.2 Específicos	10
2 A CONSTRUÇÃO DO PDE: DA GÊNESE A OPERACIONALIZAÇÃO ...	11
2.1 O Percurso da Autonomia Escolar no Brasil	12
2.2 O PDE: construtos filosóficos, políticos, pedagógicos, técnicos-operacionais	18
2.3 Plano de Desenvolvimento da Escola: construtos operacionais	22
2.4 O “Devir” do PDE: dimensões organizacionais e de gestão na vertente técnica e política	24
3 O ESTADO DA ARTE NA PERCEPÇÃO DOS CONSTRUTORES DO PDE .	31
3.1 PDE: resultados alcançados	35
3.2 Análise das Falas dos Construtores do PDE	39
CONCLUSÃO	47
BIBLIOGRAFIA	48

RESUMO

Este trabalho é um estudo sobre o Plano de Desenvolvimento da Escola e seus processos de construção, sua abrangência enquanto política pública e seu caráter participativo. O PDE é apresentado como exercício possível de gestão democrática, visto que, quando bem executado, possibilita à escola um salto de qualidade e autonomia escolar. Segundo os estudiosos de planejamento, o PDE é uma metodologia dinâmica muito favorável a realidade da escola pública porque envolve todos os segmentos da comunidade escolar a partir da sua elaboração, execução e constante processo de avaliação. É um processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança formal da escola e desenvolvido de maneira participativa pelo coletivo da escola. Através de depoimentos dos construtores do PDE, apresenta-se uma amostra da relevância dele enquanto instrumento de gestão para o cotidiano escolar.

1 IMAGENS MNEMÔNICAS E CONSTEXTUAIS SOBRE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA - PDE

1.1 JUSTIFICATIVA

Motivado pela experiência do trabalho desde 2000 no Estado do Ceará em Gestão Escolar, o foco dessa pesquisa se constitui o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) que desde 1999 tornou-se uma política pública dos Estados das Regiões Norte, Nordeste e, desde 1998, da Região Centro-Oeste.

Inicialmente, a participação nesse processo de construção do PDE no Ceará foi como Assessor e Consultor Técnico do Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola) órgão do Ministério da Educação. Naquele momento do Projeto, acompanho-se o processo de construção do PDE das escolas municipais e estaduais de Aquiraz, Guaiúba, Pacatuba e Fortaleza (Regiões III e IV das escolas estaduais do Crede 21 e escolas municipais das Regionais III e IV), ao todo um total de 115 escolas. Além do acompanhamento e monitoramento técnico dessas escolas foram realizadas consultoria em como elaborar o PDE para gestores das escolas públicas, e, técnicos das Secretarias de Educação de Estados e Municípios das Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Dessa forma, vivenciou-se a oportunidade exemplar em participar também do processo de implementação do PDE enquanto política pública.

De 2001 até momento, como Técnico em Educação, lotado na Secretaria da Educação Básica do Ceará (SEDUC), a participação deu-se no processo de expansão do PDE para todas as escolas públicas do Ceará. Assim, se pôde observar *in loco* a contribuição efetiva desse Projeto para o fortalecimento da escola pública, sobretudo no que se refere aos aspectos gerenciais e de autonomia escolar.

Logo foi constatado que o período de expansão da rede escolar a qualquer custo, às vezes em qualquer lugar, sem primar pelas condições de funcionamento acabou-se. O

processo de democratização da educação abandona o critério quantitativo de universalização e investe no qualitativo, e passa a buscar e fazer valer o critério da equidade, ou seja, o da garantia de ensino de qualidade para todos, independente da rede pública a que pertença. Daí se torna evidente que a demanda por um ensino de qualidade existe e requer do poder público uma solução rápida eficiente e eficaz.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Ao tratar da qualidade do ensino, imediatamente, todas as atenções dos que fazem a escola se voltam para a construção dos procedimentos epistemológicos, organizacionais e operacionais da escola. Por que e como isso acontece, considerando-se o PDE?

Para responder com mais determinação a questão básica que delimita a situação objeto de estudo, foram delineadas as questões correlatas, a seguir.

1.3 QUESTÕES CORRELATAS A SITUAÇÃO PROBLEMA

- Como se deu o percurso da autonomia escolar no Brasil?
- Quais os construtos filosóficos, políticos, pedagógicos e técnicos que norteiam a construção do PDE?
- Como estão delineados os construtos operacionais do PDE?
- O planejamento do PDE se caracteriza por um “dever” ou por um documento determinado e a ser cumprido?
- A construção do PDE no Estado do Ceará como se processou?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

Analisar a dinâmica da construção do PDE, a luz da literatura e das vivências experienciadas nos diversos segmentos do sistema educativo cearense.

1.4.2 Específicos

Os objetivos específicos têm por finalidade demonstrar como o objetivo geral foi alcançado:

- demonstrar a concepção de autonomia da escola, os construtos filosóficos, políticos, pedagógicos e técnicos que permeiam a construção do PDE.
- Evidenciar como se configura o PDE na vertente tradicional e democrática;
- averiguar como os educadores vêm atuando no contexto escolar cujo trabalho esteja diretamente envolvido com a democratização da gestão escolar.
- analisar como a comunidade educativa concebe a inserção do PDE no contexto escolar.
- expor como se configura o “dever” do PDE nas escolas públicas do Estado do Ceará, explicitando os construtos epistemológicos e operacionais;

2 A CONSTRUÇÃO DO PDE DA GÊNESE A OPERACIONALIZAÇÃO

Até a Constituição de 1988, o sistema educacional brasileiro tinha uma macro abrangência, abarcava os sistemas de ensino federal, estaduais e do Distrito Federal, cabendo aos Municípios apenas a manutenção de redes de escolas que faziam parte do sistema estadual de ensino. A inovação da Constituição na estrutura da educação brasileira foi à possibilidade da rede municipal de ensino se organizar em sistemas municipais de educação e de planejar e executar em regime de colaboração com os sistemas estaduais.

Observa-se a partir desse impulso de autonomia conferida aos Municípios, a necessidade permanente do exercício do planejamento para organizar seus sistemas educacionais. A partir de então, o senso de organização passou a ser uma exigência da nova demanda das secretarias municipais de educação. Como ser sistema sem planejamento definido?

Certamente diante dessa preocupação e das dificuldades apresentadas por muitas secretarias a União teve que oferecer alternativas que colaborassem com esse processo de construção dos sistemas educacionais. Assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394 de 20 de dezembro de 96 (LDB) retomou essas inovações, definindo o sistema de ensino como sendo o conjunto de instituições de educação escolar (públicas e privadas e de diferentes níveis e modalidades de ensino) e de órgãos educacionais (administrativos, normativos e de apoio técnico-pedagógico). Ficou determinado que, esses órgãos e instituições, para funcionarem como um sistema de ensino, devem interagir como unidade e seguir normas comuns elaboradas pelo órgão competente.

Ao sistema dos Estados e do Distrito Federal compreende as instituições estaduais de ensino, as instituições municipais de ensino superior, as instituições privadas de ensino fundamental e médio e os órgãos estaduais de educação (Secretarias

de Educação e os Conselhos Estaduais de Educação). O sistema municipal compreende as instituições municipais de educação básica; as instituições privadas de educação infantil e os órgãos municipais de educação (Secretarias de Educação e os Conselhos Municipais de Educação).

A LDB além das inovações citadas no parágrafo anterior, se caracteriza também pelo fortalecimento conferido às escolas ao tratar da implementação da gestão democrática das escolas (art. 14 e 15) e do processo de construção participativo da proposta pedagógica das escolas (art. 12 e 13) ou projeto pedagógico (art. 14, inciso I) assim como a atribuição de administrar o seu pessoal, recursos materiais e financeiros, articular-se com as famílias e a comunidade. Dessa forma, a escola tem garantido de forma legal, não só o direito de elaborar a sua proposta pedagógica, mas o de definir como administrar seus recursos materiais, humanos e financeiros e como interagir com as famílias e a comunidade.

Logo, está implícito, também na LDB, a elaboração de um plano de trabalho ou de desenvolvimento da escola (PDE), que contemple outros componentes da vida escolar. Temos assim, que da mesma forma como o sistema criou para os Estados e Municípios a necessidade de organização, motivado pela autonomia conferida, esta surgiu também para as escolas com a autonomia regulamentada na LDB.

O PDE surge na reforma educacional brasileira como proposta do Banco Mundial para a gestão da escola e visa aumentar o desempenho da escola por meio de um planejamento eficaz (Brasil, MEC/PDE, 1998. p.22). Oriunda de um modelo empresarial de administração pautado na filosofia da qualidade total, a metodologia do PDE é prática, objetiva e orienta de forma simples e direta a equipe escolar no ato de se organizar e transformar as suas escolas em escolas eficazes e de qualidade.

2.1 O PERCURSO DA AUTONOMIA ESCOLAR NO BRASIL

Ao longo das quatro últimas décadas a gestão escolar no Brasil vem passando por relevantes mudanças que acompanham a evolução da situação política.

Nas décadas de 60 e 70, durante o regime militar, o sistema público de ensino já era descentralizado, existia um sistema federal de ensino, sistemas estaduais, sistema do

Distrito Federal e uma rede de ensino municipal que seguia as normas estaduais. Todavia, não havia abertura para a livre participação e envolvimento de organizações da sociedade civil, dos educadores e das famílias na formulação de políticas educacionais.

A agenda educacional dos Estados e do Distrito Federal era controlada pelo Ministério da Educação por meio dos Planos Setoriais de Educação, uma vez que transferia recursos para as Secretarias de Educação desde que elas incluíssem em seus Planos de Educação os mesmos projetos contidos nos Planos Setoriais. Nesse período, somente alguns Estados da região Sul e Sudeste por não dependerem tanto dos recursos federais transferidos do Ministério da Educação escapavam desse controle. Assim, a descentralização consistia na distribuição de funções e atribuições entre União, os Estados e o Distrito Federal relativas à manutenção e funcionamento dos sistemas de ensino, com a União, definindo, em parte, a agenda das inovações do sistema educacional mediante seus planos setoriais.

Apesar dessa descentralização institucional nos Estados e no distrito Federal, os sistemas de ensino funcionavam também de forma centralizada, o mesmo ocorrendo na rede municipal. Os Planos Educacionais expressavam claramente o pensamento da burocracia educacional, tornando-se mais documentos oficiais de cunho político do que técnico operacional. Segundo Sobrinho (2001), Não existia assim, a autonomia das escolas como se pode comprovar pelas seguintes evidências:

- Os diretores eram escolhidos pelos Secretários de Educação por critérios na maioria das vezes clientelistas. Em quase todos os Estados eram nomeados e demitidos em qualquer época do ano letivo, sem consideração do programa de trabalho da escola e do seu calendário;
- As necessidades materiais das escolas eram atendidas pelas Secretarias de Educação.
- Qualquer problema era comunicado pela direção da escola à Secretaria de Educação Estadual que encaminhava soluções. Algumas escolas possuíam Associação de Pais e Mestres que mais se preocupavam em angariar recursos para atender a emergências que surgiam nas escolas;

- Do ponto de vista pedagógico, as escolas seguiam o que determinavam os livros didáticos, escolhidos pelo MEC e distribuídos às escolas, sem sua participação. O treinamento dos professores era organizado pelas Secretarias sem consultar as reais necessidades das escolas.

Na década de 80 após a eleição de governadores de oposição ao governo, em 1982 emerge a redemocratização do país. Surgiu para o sistema público de ensino a esperada oportunidade para mudanças significativas. A primeira foi o surgimento do Conselho de Secretários de Educação (CONSED), resultado do Fórum de Secretários de Educação que abriu espaço para que os Secretários discutissem os problemas educacionais e buscassem soluções sem a participação do Ministério da Educação. Este movimento contou ainda com a criação em 1986, da União Nacional dos Dirigentes Municipais (UNDIME), a qual reivindicava maior participação nas decisões sobre política educacional e melhor distribuição dos recursos financeiros entre os sistemas.

A segunda consequência dessas conquistas foi à busca de maior autonomia por parte das escolas as quais exigiam, também, instrumentos para garantir maior espaço de decisão e inclusão de novos atores no processo de gestão escolar. Essa autonomia deu-se em três frentes: eleição de diretores de escolas, como forma de substituir o processo de indicação política; criação de conselhos ou colegiados escolares, com funções deliberativa e consultiva, incluindo a participação de pais, professores e alunos; transferência de recursos para as escolas, principalmente para atender às necessidades de manutenção e no Ceará a escolarização da merenda escolar.

O principal objetivo dessas medidas era passar para a escola uma maior responsabilidade na administração do controle de seus processos de seu dia-a-dia e, conseqüentemente, abrir espaço para incluir outros atores no processo de gestão escolar.

É evidente que a implantação e evolução do processo de maior autonomia para as escolas passaram por discussões e negociação com as Secretarias de Educação, uma vez que as medidas que conferiam autonomia às escolas necessitavam de amparo legal e constitucional. Na realidade, o espaço de decisão das escolas aumentou, mas sob a tutela das Secretarias em sua preocupação de não perder o controle com o aumento da participação de outros atores no desenvolvimento do sistema educacional. Até 1987, as medidas de descentralização e democratização estavam implantadas em, pelo menos,

uma modalidade nos Estados do Acre, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Sergipe, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Goiás, Mato Grosso e Bahia.

Muitas das medidas implantadas pelos Estados citados foram legitimadas pela Constituição de 1988. Os princípios da gestão democrática ganharam força de dispositivo constitucional (Art. 206, Inciso VI), abrindo espaço para que os Estados encontrassem formas e mecanismos próprios para a sua viabilização. Além desse fortalecimento legal conferido pela Constituição à educação, outros pontos da Constituição relacionados à educação merecem destaque:

- a garantia da qualidade como princípio do ensino;
- a divisão de competências na prestação de serviços educacionais que consagrou a existência de sistemas municipais de educação, aumentando a responsabilidade dos municípios na oferta de educação;
- os recursos disponíveis para Estados e Municípios que foram significativamente ampliados para a melhoria da prestação dos serviços sob sua responsabilidade, inclusive a educação, em decorrência da reforma tributária;
- a vinculação da receita de impostos para a educação, o que representou uma garantia de recursos para a educação.

Dessa forma, Estados e Municípios deram continuidade em suas propostas de gestão do sistema e de escolas, e, o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), em 1994 e 1995, realizou estudos e encontros para um acompanhamento e análise das tendências e características das inovações em andamento.

Constatou-se que o processo de democratização da gestão escolar adquiriu contornos mais delineados. Associaram-se a outras prioridades como avaliação dos resultados, busca de eficiência, redefinição de papéis e uma preocupação mais acentuada com a autonomia e fortalecimento da escola. O foco passou a ser a escola e a educação de qualidade para todos.

O processo de fortalecimento da escola deu-se com maior expressão a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB – (Lei nº 9.394, de 20 de novembro de 1996), com a Lei nº 9.424, de 14 de dezembro de 1996 que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

O FUNDEF tem como principal inovação mudar a estrutura de financiamento do ensino fundamental, ao subvincular uma parcela dos recursos a esse nível de ensino. Inclui também, novos critérios de distribuição e utilização dos recursos, promovendo a sua partilha entre o Governo Estadual e os Governos Municipais, de acordo com o número de alunos atendidos em cada rede de ensino fundamental. É portanto um Fundo composto, basicamente, por recursos dos próprios Estados e Municípios, de fontes já existentes, acrescidos de uma parcela de recursos novos, provenientes da União, os quais destinam-se exclusivamente ao ensino fundamental, devendo ser aplicados nas despesas enquadradas como “manutenção e desenvolvimento do ensino”, conforme artigo 70 da LDB.

O PDDE criado por Medida Provisória nº 1784 de 14 de dezembro de 1998, foi outra medida de impacto para efetivar o processo de fortalecimento da escola. Tem como objetivo prestar assistência financeira, de forma suplementar, às escolas públicas de ensino fundamental das redes estaduais e municipais e do Distrito Federal e às de educação especial qualificadas como entidades filantrópicas e por elas mantidas. O recurso destinado pelo PDDE às escolas beneficiadas é definido anualmente conforme o número de alunos matriculados no ensino fundamental e especial. Os recursos são repassados diretamente à unidade executora ou à entidade representativa da comunidade escolar, ou ao Estado, ao Distrito Federal ou ao Município mantenedor do estabelecimento de ensino. Esses recursos destinam-se à cobertura de despesas de custeio, manutenção e de pequenos investimentos, exceto gastos com pessoal.

A LDB, define incumbências para as escolas e os profissionais da educação ao tratar da implementação da gestão democrática no âmbito das escolas (art. 14 e 15) e estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades, tendo como princípios à participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos

escolares ou equivalentes. As incumbências da escola previstas na LDB são: elaborar e executar a proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; velar pelo cumprimento dos dias letivos de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade; informar pais ou responsáveis sobre a frequência, rendimento dos alunos e execução da proposta pedagógica.

Essas atribuições levam a escola a manter um controle sobre processos que antes ficavam sob a responsabilidade da Secretaria de Educação, e a estimula a incluir os pais e responsáveis como atores desses processos. Logo, os docentes também ganham novas incumbências que dão uma maior relevância ao seu papel no processo ensino-aprendizagem. As incumbências são: participar da proposta pedagógica da escola; elaborar e cumprir seu plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; zelar pela aprendizagem dos alunos; estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; ministrar os dias letivos e horas-aulas estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional; colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

A partir da elaboração da proposta pedagógica da escola fica bem evidente a importância do trabalho em equipe, visto que a mesma é de responsabilidade da escola e os docentes devem participar de todas as etapas de elaboração juntamente com o núcleo gestor. É uma tarefa na qual deve estar envolvida toda a equipe docente e técnica da escola.

Constata-se nos anos de 1995 a 1998 uma evidente preocupação em garantir às escolas condições de funcionamento e a estruturação de novos processos de organização das atividades desenvolvidas pela escola, na perspectiva da melhoria da qualidade do ensino. Daí, tem-se a partir da agenda do Ministério da Educação a criação do FUNDEF, PDDE e participação do processo de discussão e de elaboração da LDB.

2.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA : CONSTRUTOS FILOSÓFICOS, POLÍTICOS, PEDAGÓGICOS, TÉCNICOS –OPERACIONAIS

O Estado do Ceará, assim como os demais Estados das regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste aderiram ao Plano de Desenvolvimento da Escola tornando-o uma política pública de educação. A possibilidade de exercitar a autonomia da gestão escolar aliada ao planejamento participativo primando pela qualidade do ensino fez com que nenhum dos estados das mencionadas regiões quisesse ficar de fora. A oportunidade de estimular a comunidade escolar a trabalhar estrategicamente suas ações e ainda receber um recurso federal para viabilizar a realização das atividades pedagógicas ao longo do ano letivo foi o suficiente para despertar o interesse das escolas em mais um investimento no processo de gestão escolar.

Sabe-se contudo, que em todas as reformas relacionadas com a educação a partir da década de 80, a questão da qualidade aparece sempre como tema em foco. Dessa vez não foi diferente. A metodologia apresentada pelo Fundescola para ser trabalhada nas escolas se pretende a elevar a qualidade do ensino e conseqüentemente a melhores índices de aprovação e o fortalecimento do processo ensino-aprendizagem.

Na realidade, a educação busca um novo paradigma, que estabelece o problema da qualidade, uma pedagogia da qualidade. (LIBÂNEO, 2003, p.117). Mas esta não pode ser tratada nos Parâmetros economicistas. É evidente que não pode ignorar o contexto político e econômico. Por isso, para que aconteça uma educação de qualidade faz-se necessário que a escola tenha reais condições de gerir e produzir essa qualidade. Segundo Libâneo:

Educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento das capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Qualidade é, pois, conceito implícito à educação e ao ensino (2003, p. 117).

A metodologia utilizada pelo Fundescola para a implementação do PDE segue os princípios do planejamento estratégico que menciona o modo de planejar com a comunidade, momento no qual o poder é exercido como serviço, ou seja, a liderança

formal da escola se coloca a serviço da comunidade escolar e assume a responsabilidade pelo direcionamento e a coordenação do processo de elaboração do plano de desenvolvimento, abrindo o processo à participação efetiva de todos os seguimentos da escola e da comunidade escolar na busca de ações de melhoria do desempenho dos alunos. Nesse tipo de planejamento temos a participação da comunidade na preparação, na elaboração e na execução. Coincidindo também com a metodologia de planejamento apontadas por Ferreira (1984, p. 25), Gandin (1988, p. 131) , Sandrini (1988, p.9), Lück (1998, p. 18) e Paro (1997, p. 15).

A elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) pelas escolas da rede pública é uma iniciativa que torna claro que a escola deixou de ser burocrática, uma simples cumpridora de tarefas e normas. Segundo Xavier (1999, p. 25) sinaliza que a escola busca uma nova identidade, um novo dinamismo, um novo compromisso, que está próxima e a serviço dos alunos, dos pais e da comunidade, que está disposta a prestar conta de sua atuação.

Segundo Dalmás (1997, p.27) este é o modelo ideal de planejamento de participação e gestão porque “envolve as pessoas como sujeitos a partir de sua elaboração e com presença constante na execução e na avaliação, não apenas como indivíduos, mas como sujeitos de um processo que os envolve como grupo, visando o desenvolvimento individual e comunitário”.

Uma equipe do Fundescola é responsável pela metodologia do PDE, bem como o manual de elaboração, contendo o processo passo a passo, fruto do resultado do trabalho de mais de sete anos de estudo de experiências bem-sucedidas de gestão escolar no Brasil e no exterior. Foi estruturado para ser prático, de fácil entendimento e com o objetivo de contribuir com a equipe escolar na tarefa de transformação de suas escolas em escolas mais efetivas e de qualidade. Constitui-se como um instrumento que permite que a escola estabeleça o patamar de desempenho que ela pretende alcançar em um determinado prazo, mediante um conjunto de objetivos estratégicos, metas e planos de ação, com responsabilidades, prazos e custos definidos. Dessa forma a escola percebe que a qualidade constrói-se internamente, por seus integrantes por meio dos serviços prestados, e assume um compromisso junto à comunidade a que serve.

A Coordenação de Gestão Educacional do Fundescola também é responsável pela coordenação de todo o processo do PDE. Desde a preparação e revisão dos manuais do Plano e do Projeto de Melhoria da Escola (PME), o planejamento e realização das capacitações nos Estados, assim como o acompanhamento permanente do processo de elaboração e implementação do PDE nos Estados e Municípios.

Para auxiliar no trabalho de assistência técnica e na dinâmica do processo sempre que necessário, foram selecionadas, no próprio Estado, pessoas tecnicamente preparadas para atuarem junto às escolas como assessores técnicos.

O Assessor Técnico do PDE é um profissional contratado pelo Fundescola e trabalha junto ao Gerente de Gestão Educacional (GGE), no âmbito das Secretarias Estaduais de educação e ao Grupo de Desenvolvimento da Escola (GDE), no âmbito das Secretarias Municipais de Educação.

No Estado a GGE exerce as funções de supervisão e articulação das ações de elaboração do PDE e PME com outras ações do Fundescola; a elaboração dos Planos de Trabalho Anual - PTA em articulação com as Secretarias municipais e o acompanhamento da programação contida no PTA.

Na rede municipal o GDE grupo composto por técnicos da Secretarias Municipais de Educação é responsável pelo acompanhamento do PDE junto às escolas.

O GGE, GDE, e o Assessor Técnico do PDE, exercem as funções de acompanhamento e assistência técnica às escolas durante todo o processo de elaboração, análise, aprovação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola e dos Projetos de Melhoria da Escola; de identificação e divulgação de experiências de sucesso pelas escolas estaduais e municipais. Além das funções mencionadas são também responsáveis pela integração do processo de implementação do PDE aos demais processos de melhoria da gestão escolar existentes nas respectivas secretarias de educação. É importante deixar claro que, apesar da colaboração das equipes técnicas das secretarias de educação, a elaboração do PDE e a execução dos planos de ação são funções inalienáveis do núcleo gestor da escola e da comunidade escolar. “É pela escola e na escola que o PDE deve ser desenvolvido e executado” SOBRINHO (2001, p. 19).

O PDE subdividi-se em dois grandes componentes: visão estratégica, onde a escola identifica:

- os valores defendidos pela comunidade escolar;
- a visão de futuro defendida pela comunidade escolar;
- a missão, o propósito ou a razão de ser da escola;
- objetivos estratégicos, os grandes alvos a serem alcançados num período de dois a cinco anos.

Plano de Suporte Estratégico, onde a escola define, a partir de seus objetivos estratégicos, o conjunto de estratégias, metas e planos de ação que transformarão a visão de futuro da escola em realidade.

O PDE é um instrumento de planejamento para a escola. Seu objetivo é a melhoria da qualidade da escola e do ensino. Como instrumento gerencial ele deve seguir algumas orientações que o diferencie de muitos outros projetos ou medidas implementadas nos sistemas de ensino dos Estados e Municípios, tais como:

- ser resultado do trabalho da equipe escolar e não apenas do diretor ou supervisor pedagógico;
- focalizar no ambiente escolar as informações necessárias a tomada de decisão para a melhoria do processo de gerenciamento da escola;
- respeitar as propostas da escola, desde que fundamentadas, coerentes e exequíveis;
- ser instrumento para a ação e não apenas um exercício de elaboração de um documento que tem como destino a gaveta ou a prateleira.

Orientado pelo MEC, sob a coordenação do Fundescola, o PDE resgata e potencializa os esforços feitos por Secretarias Estaduais e Municipais de Educação nas últimas décadas, para ampliar o espaço de decisão das escolas com a criação de colegiados escolares, transferências de recursos para as escolas, seleção de diretores de escolas, além de viabilizar a operacionalização de princípios e normas legais.

2.3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA: CONSTRUTOS OPERACIONAIS

O Fundescola – Fundo de Fortalecimento da Escola – programa do Ministério da educação elaborado em parceria com os Estados e Municípios das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e co-financiado pelo Banco Mundial foi concebido com base nos princípios da equidade, efetividade e complementaridade, tendo como principal objetivo a melhoria do desempenho do ensino fundamental por meio da ampliação do acesso e a da permanência das crianças em idade escolar em todas as séries a fim de melhorar a qualidade da escola e dos resultados educacionais e fortalecer mecanismos de ação da gestão das escolas e das secretarias estaduais e municipais de Educação. Para isso, o Fundescola estabeleceu duas linhas de atuação: o fortalecimento da escola e sua relação com a comunidade. Direcionando o foco para a escola, o Fundescola se fundamenta no fato de que pesquisas mostram que a escola faz a diferença e que a forma como se organiza, isto é, a forma como a liderança da escola e os professores se relacionam, o clima escolar, a maneira como o currículo é organizado, a metodologia de ensino utilizada, a clareza dos objetivos que a escola busca e a forma como se relaciona com os pais e a comunidade em torno da qual contribuem para efetivar o sucesso do aprendizado do aluno. Esse fortalecimento acontece principalmente por meio do processo de desenvolvimento da escola, que inclui a elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola.

O PDE é um processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança formal da escola e desenvolvido de maneira participativa pela comunidade escolar. Seu objetivo é aprimorar a gestão escolar da escola para que possa melhorar a qualidade do ensino que oferece e garantir maior eficiência e eficácia nos processos que desenvolve. Para a elaboração do PDE, a escola conta com uma metodologia de planejamento detalhada em todas as suas fases no manual “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola”. Com o Plano, a escola define o que fazer e como fazer para melhorar a qualidade de seus serviços, garantir o melhor desempenho de seus alunos e assume o controle dos processos que desenvolve.

O PDE é um processo de planejamento que apresenta também um produto. Como processo, implica organização, trabalho conjunto, análise de dados, definição de

funções e atribuições, execução e monitoramento. Como produto, apresenta o registro de seus valores, missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias, metas e ações.

O processo de elaboração e implantação do PDE se fundamenta nos seguintes princípios sugeridos pelo Fundescola:

- 1º) Trabalho em equipe: a elaboração do PDE é função da equipe da escola que compõe o grupo de sistematização, dos professores e dos pais, e não apenas do Diretor. Jamais deve ser elaborado por consultores ou pessoas que não façam parte da equipe escolar;
- 2º) Metodologia de implementação (elaboração, implantação, acompanhamento e avaliação): há um caminho a seguir na elaboração do PDE, com etapas, objetivos, roteiros e tempo bem definidos e uma lógica a ser seguida. O avanço de uma etapa para a seguinte depende da observância de todos os pressupostos correspondentes à etapa em que se está trabalhando. Há normas para implantação como também instrumentos para o acompanhamento e avaliação;
- 3º) Decisões fundamentadas em fatos e dados: as análises feitas na etapa de análise situacional devem ser fundamentadas em fatos e dados. As escolas devem apresentar indicadores, não somente para apresentar a situação atual, como também para indicar onde quer chegar;
- 4º) Capacitação da equipe: a equipe de liderança da escola (diretor, supervisor ou coordenador pedagógico, vice-diretor, professor, secretário ou outra pessoa que tenha atuação destacada) é capacitada em como elaborar o PDE. Nesse momento, todas as etapas de elaboração são abordadas e oficinas práticas são desenvolvidas para que a equipe tenha condições de iniciar os trabalhos. A equipe que participa da capacitação repassa para outros membros da escola a metodologia e informa aos pais dos alunos sobre o que a escola pretende fazer;
- 5º) Disponibilidade de recursos financeiros: a escola recebe diretamente do Fundescola/MEC uma quantia de recursos, que depende do número de alunos do ensino fundamental, para financiar parte das ações previstas no

PDE. A alocação de recursos é feita pela equipe escolar, sem interferência da Secretaria de Educação;

- 6º) Apoio técnico específico e permanente a cada escola: o apoio técnico para esclarecimentos e aprofundamento metodológico do conteúdo é prestado *in loco*, atendendo às expectativas de cada escola e seu nível de desenvolvimento e comprometimento.

Sabe-se contudo, que o sucesso do processo de elaboração e implantação do PDE depende sobretudo da operacionalização de todos os princípios mencionados, que devem ser uma realidade em cada escola. Esse processo constitui-se num exercício de gestão democrática que prima pelo planejamento conjunto e que conforme Vianna (1986, p. 18) possibilita

Uma nova forma de ação, cuja força reside na participação de muitas pessoas, politicamente agindo em função de necessidades, interesses e objetivos comuns. Um planejamento flexível, adaptado a cada situação específica que envolva decisões comunitárias que se constitua em processo político vinculado à decisão da maioria.

Dessa forma, percebe-se que o diálogo é um fundamental elemento no processo de elaboração do PDE, visto que o entendimento, as discussões, as idéias apresentadas e até as discordâncias do grupo são elos de vivência essenciais para a solução de problemas comuns. A escola é um segmento da sociedade e, assim sendo, reflete as conseqüências da conjuntura atual. Logo, expressa também as relações de dominação e de exploração.

2.4 O “DEVIR” DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA: DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO NA VERTENTE TÉCNICA E POLÍTICA

Antes de darem início de fato a elaboração do PDE, o Fundescola em conjunto com as secretarias de educação promovem uma capacitação em como elaborar o PDE para as lideranças das escolas e técnicos em educação. Deixa evidente que cada sistema

de ensino tem autonomia para construir suas normas próprias de gestão democrática. E que cada escola, tem a autonomia de desenvolver seu plano de trabalho envolvendo a comunidade na gestão escolar. Para isso, precisa se organizar e perceber que a gestão escolar constitui uma forma de articular pessoas e experiências educativas, atingir objetivos, administrar recursos materiais e humanos, planejar atividades, distribuir funções e atribuições. Estabelece intencionalmente a articulação entre recursos humanos, administrativos, financeiros e jurídicos na construção do PPP e também do PDE. Dessa forma, é de fundamental importância para a escola, desenvolver estratégias de mobilização de pessoas para a criação de um ambiente participativo.

Para a elaboração do PDE algumas estratégias de participação e mobilização de pessoas são imprescindíveis para a adequação de um ambiente propício ao trabalho em equipe. Conforme diz Dourado (2001, p. 33):

- *“Saber ouvir todas as opiniões;*
- *Estar atento às solicitações da comunidade;*
- *Ouvir com atenção o que os membros da comunidade têm a dizer;*
- *Delegar responsabilidades ao máximo possível de pessoas;*
- *Mostrar a responsabilidade e a importância do papel de cada um para o bom andamento do processo;*
- *Garantir a palavra a todos;*
- *Respeitar as decisões tomadas em grupo;*
- *Criar ambientes físicos confortáveis para assembleias e reuniões;*
- *Estimular cada presente nas reuniões ou nas assembleias a se responsabilizar por trazer, pelo menos, mais uma pessoa para o próximo encontro;*
- *Tornar a escola um espaço de sociabilidade;*
- *Valorizar o trabalho participativo;*
- *Destacar a importância da integração entre as pessoas;*
- *Submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e dos conselhos ou órgãos colegiados;*
- *Valorizar a presença de cada um de todos;*
- *Desenvolver projetos educativos voltados para a comunidade em geral, não só para os alunos;*

- *Ressaltar a importância da comunidade na identidade da unidade escolar;*
- *Tornar o espaço escolar disponível para a comunidade.*

No processo de capacitação do PDE, antes de apresentar a metodologia aos representantes das escolas e das secretarias estaduais e municipais de educação, faz-se uma explanação geral sobre organização e administração. Os participantes ficam cientes de que as organizações são criadas para satisfazer necessidades e expectativas dos beneficiários de seus serviços. Elas existem porque existem os seus beneficiários. Trabalham dentro de um contexto legal que normatiza o sistema. Logo as escolas são organizações e fazem parte do sistema educacional regido pelas normas do MEC sob a Lei de Diretrizes e Base da Educação-LDB.

As escolas enquanto organizações existem em função de uma finalidade que é apresentada em forma de objetivos a serem atingidos. Essa finalidade deve ser clara, explícita e de acesso e do domínio de toda a equipe. Conta com determinados insumos como, recursos humanos, financeiros, físicos e materiais para o desenvolvimento de seus processos. As escolas também atuam com base em um processo de transformação de seus insumos para gerar determinados resultados, onde o principal agente transformador são as pessoas. Essas pessoas (equipe) trabalham com base em um Método Gerencial que especifica o como fazer, ou seja, o planejamento estratégico e o gerenciamento da rotina da escola. O método gerencial utilizado permite a organização (escola) a produzir bens e serviços. Esses bens e serviços devem ser de qualidade, por isso, essa qualidade deve apresentar as seguintes características de qualidade:

- qualidade intrínseca: a qualidade padrão inerente ao bem ou serviço (o que se espera que o bem ou serviço tenha). Ex.: na educação: o aluno dominar os conceitos e habilidades básicas àquela série ou etapa do processo de aprendizagem ao qual está inserido;
- custo: proporcionar melhores resultados com o mínimo de recursos;
- atendimento: atender no tempo previsto, no local certo e na quantidade certa. Ex.: na educação: o cumprimento do calendário escolar dentro do prazo

previsto no ano letivo, no ambiente da escola e atendendo aos conceitos e habilidades previstos para cada série;

- moral: refere-se à motivação da equipe para desenvolver bem os seus processos;
- segurança: refere-se a um ambiente adequado tanto para o beneficiário como para a equipe gestora;
- ética: refere-se à valorização e ao respeito às pessoas que compõem a organização (escola) e também ao atendimento satisfatório dos beneficiários (alunos, pais e comunidade).

Depois do panorama conceitual de organização apresenta-se o programa da capacitação.

O programa da capacitação está dividido em três partes: palestras, oficinas de trabalho, apresentações do grupo e de experiências de escolas que já executem o PDE. A primeira discute questões relacionadas à gestão educacional e gestão escolar nas últimas décadas e apresentam uma visão geral do processo de elaboração e implementação do PDE. A segunda apresenta detalhadamente cada etapa do PDE.

O processo de planejamento para a elaboração e implementação do PDE em cada escola acontece em cinco grandes etapas.

- 1º) Etapa de Preparação – a escola se organiza para dar os primeiros passos da elaboração do PDE, define os passos a serem seguidos, identifica responsabilidades, promove o estudo do manual do PDE e divulga o processo a toda a comunidade escolar. Possibilita a vivência de uma metodologia participativa na qual as relações de trabalho e de convivência são intensificadas aos poucos e permitem a concretização de uma equipe escolar mais ativa e consciente do seu papel no cotidiano da escola.
- 2º) Análise situacional ou diagnóstica da escola – a equipe escolar faz um levantamento de dados e informações gerais sobre a qualidade da escola em seus diferentes aspectos, refletindo-se sobre o que está sendo feito pela escola e o que deve ser feito para melhorar o desempenho da escola e o sucesso dos

alunos. Esse diagnóstico é que subsidia a equipe escolar na elaboração da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico da Escola;

- 3º) Definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico – a equipe escolar se reúne para a elaboração da Visão Estratégica (valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos) e do Plano de Suporte Estratégico (estratégias, metas e planos de ação);
- 4º) Etapa da execução – etapa em que os planos de ação da equipe escolar são colocados em prática;
- 5º) Etapa de Acompanhamento e Controle – a equipe escolar realiza o gerenciamento e verificação da execução dos planos de ação, bem como adoção das medidas cabíveis para a solução de problemas quando necessário.

As etapas 4 e 5 acontecem simultaneamente, ao mesmo tempo em que é realizada a execução ao longo do processo é feito o acompanhamento e controle das ações em andamento no PDE. Veja agora como se processa cada etapa de elaboração do PDE.

Após a capacitação dada para os representantes das escolas em como elaborar o PDE, os educadores retornam às escolas com o material sobre a metodologia do PDE para apresentar a toda equipe escolar. Depois numa assembléia, decidem conjuntamente se irão elaborar o Plano e assinam uma carta de adesão para enviar à Secretaria de Educação. Se a resposta for afirmativa a equipe se reunirá para tomar as primeiras providências.

Na primeira etapa, segundo sugestão do manual, a equipe escolar deve criar o **Grupo de Sistematização** do PDE. O grupo deve ter na sua formação representantes dos diversos segmentos da escola: núcleo gestor, professores, Conselho Escolar, Grêmios Estudantil e servidores. Não pode esquecer que os diversos turnos da escola devem estar representados. Deve também compor o **Comitê Estratégico** que deve ser formado com representação do Conselho Escolar, do Grupo de Sistematização, a representação dos pais, dos professores e dos alunos. É a instância máxima para o acompanhamento e controle do PDE.

A direção da escola deve indicar um membro do Grupo de Sistematização para Coordenador do PDE, com a aprovação da equipe escolar. A função do coordenador é secretariar executivamente o Grupo de Sistematização e coordenar as ações que devem ser tomadas para elaboração, execução, acompanhamento e controle do PDE. Geralmente o Coordenador Pedagógico é o indicado. Isso não impede que qualquer professor da escola possa vir a ser o coordenador.

O Grupo de Sistematização indica os Líderes de Objetivos Estratégicos - as pessoas indicadas para coordenar as atividades de cada objetivo estratégico definido no PDE. Vale evidenciar que o PDE terá a quantidade de líderes que achar necessário conforme a quantidade de objetivos estratégicos que a escola pretender alcançar. Além dos líderes deverão ser indicados pelo GS e pelos Líderes de Objetivos os Gerentes das Metas de Melhoria que irão gerenciar a execução das metas de melhoria que o PDE da escola definir. Para cada meta está associado um plano de ação e para cada plano será definida uma equipe de acompanhamento que varia conforme a quantidade de ações contidas no plano. As pessoas indicadas para fazerem parte da equipe de um dado plano de ação devem ser aquelas que estão diretamente ligadas ao problema a ser solucionado e que têm capacidade técnica para tanto.

A segunda etapa é referente a análise situacional ou diagnóstica, compreende duas fases: coleta de dados e análise dos dados. A coleta de dados corresponde ao levantamento de dados e informações sobre a escola e seu desempenho. Esses dados e informações devem ser coletados pela escola por meio de pelo menos três instrumentos de diagnóstico que são complementares entre si e suas informações devem ser consistentes para uma boa análise da situação real da escola. Esses instrumentos são os seguintes questionários:

Questionário 1- apresenta as informações estatísticas do funcionamento e desempenho da escola, além das informações sobre os projetos que a escola desenvolve e o relacionamento entre escola-comunidade e escola-secretaria;

Questionário 2- apresenta uma radiografia de aspectos relacionados à qualidade da escola. Nele a escola tem a oportunidade de verificar como ela está em relação a vários fatores e características encontradas em escolas consideradas eficazes, de qualidade;

Questionário 3- reflete sobre quais são as forças e fraquezas da escola, as oportunidades e ameaças que estão no contexto externo, mas que podem afetar o desempenho da escola. Indica em que terreno será mais tranquilo trabalhar e onde exige-se maior desafio para a solução de seus problemas.

De posse destes instrumentos de coleta de dados e incrementado-se a metodologia preconizada nos procedimentos operacionais e estratégicos, o PDE será construído pela comunidade escolar.

3 O ESTADO DA ARTE NA PERCEPÇÃO DOS CONSTRUTOS DO PDE

A melhoria do desempenho dos alunos em uma escola depende de vários fatores, dentre eles, da forma como a escola está organizada, de como ela gerencia o tempo, o espaço escolar, os recursos humanos e pedagógicos, tudo em função do currículo, contribuindo para o que o aluno no final de cada série e disciplina possa dominar os conteúdos ministrados. Dessa forma, o foco do PDE na gestão da escola é uma estratégia para melhorar a qualidade do ensino tendo como principal objetivo alcançar melhor desempenho dos alunos. Executar o planejamento estratégico integrando o pedagógico com o gerencial possibilita a escola uma maior qualificação para investir na qualidade do processo ensino-aprendizagem, sobretudo quando esse planejamento é resultado do trabalho coletivo de todos os segmentos da escola.

Esta avaliação será feita a partir das contribuições do Plano de desenvolvimento da Escola nas escolas públicas que fazem parte das Zonas de Atendimento prioritário do Fundescola – ZAP I (Região Metropolitana de Fortaleza) e ZAP II (Região do Cariri).

Para que a escola exercite ainda mais o processo de autonomia gerencial o Fundescola repassa recursos diretamente às escolas para financiar ações que constam no PDE, obedecendo a quatro modalidades de financiamento conforme o estágio em que cada escola se encontra no programa. As modalidades são:

- implantação, que corresponde a primeira elaboração do PDE pelas escolas estaduais ou municipais em decorrência da adesão do Estado e Município ao programa;
- expansão, que corresponde à inclusão de outras escolas no programa da zona de atendimento prioritário já contempladas no estágio de implantação (as escolas incluídas elaboram o PDE pela primeira vez);

- consolidação 1, que corresponde à continuação do processo, ou seja, refere-se às escolas que já têm um ano de financiamento (seja da implantação ou expansão) revisam seu PDE para um segundo financiamento;

- consolidação 2, que corresponde ao terceiro ano de financiamento, seja escola da implantação ou expansão, estas revisam seu PDE para um novo financiamento.

Dessa forma, cada escola que passa a fazer parte do processo tem direito a financiamento por três anos consecutivos (ano 1: implantação ou expansão; ano 2: consolidação 1 e ano 3: consolidação 2) sendo que a participação do Fundescola diminui a cada ano, aumentando, conseqüentemente, a participação do Estado e Município, conforme mostra o seguinte quadro:

QUADRO 1

Modalidade	Financiamento Fundescola %	Financiamento Estado/Município %	Ano de Financiamento
Implantação	100	0	1º
Expansão	70	30	1º
Consolidação 1	50	50	2º
Consolidação 2	30	70	3º

Fonte: XAVIER; AMARAL SOBRINHO, 2001. p. 22

As Secretarias Estaduais e Municipais, ao decidirem expandir a metodologia do PDE para toda a sua rede escolar sabem do compromisso em arcar com todo o financiamento das escolas.

Os recursos financiados constituem despesas correntes e despesas de capital que se destinam a financiar as ações do PDE, sobretudo as que investem no processo ensino-aprendizagem dentro da sala de aula. Essas ações constituem o Projeto de Melhoria da Escola – PME, a parte financiada do PDE. Os recursos destinados às escolas são repassados conforme o número de alunos matriculados no ensino fundamental regular, de acordo com as seguintes faixas:

QUADRO 2

Faixa	Número de alunos	Total em R\$
1	De 200 a 500	6.200,00
2	De 501 a 1000	10.000,00
3	De 1001 a 1500	12.000,00
4	Acima de 1500	15.000,00

Fonte: XAVIER; AMARAL SOBRINHO, 2001. p. 23.

O acompanhamento e avaliação das escolas que participam do processo são feitos pelas equipes técnicas das respectivas secretarias de educação.

As equipes fazem visitas técnicas para acompanhar o desenvolvimento do Plano de cada uma das escolas. Para isso, utilizam instrumentais de acompanhamento, entrevistas com os diversos segmentos da escola, observação, além de promover intercâmbio entre as escolas para socializar as experiências e discutir os problemas por elas encontrados no desenrolar do processo.

Vê-se no quadro demonstrativo, a seguir, a quantidade de escolas financiadas pelo Fundescola no Ceará e seus respectivos Municípios:

QUADRO 3

Municípios	Expansão		Consolidação 1		Consolidação 2		Total Geral	
	Município	Estado	Município	Estado	Município	Estado	Município	Estado
Aquiraz	2	-	10	3	3	2	15	5
Caucaia	8	-	23	13	4	3	35	16
Eusébio	2	-	11	1	3	1	16	2
Fortaleza	24	-	35	31	12	13	71	44
Guaiúba	0	-	4	0	3	1	7	1
Itaitinga	1	-	9	0	4	0	14	0
Maracanaú	5	-	29	14	4	3	38	17
Maranguape	2	-	20	6	3	3	25	9
Pacatuba	2	-	6	6	3	2	11	8
Barbalha	4	-	-	-	-	-	4	0
Crato	5	-	-	-	-	-	5	0
Jardim	0	-	-	-	-	-	0	0
Juazeiro do Norte	14	-	-	-	-	-	14	0
Missão Velha	1	-	-	-	-	-	1	0
Nova Olinda	0	-	-	-	-	-	0	0
Porteiras	2	-	-	-	-	--	2	0
Santana do Cariri	2	-	-	-	-	-	2	0
Total	74	0	147	74	39	28	260	102

Fonte: SEDUC, 2003.

O total geral de escolas atendidas pelo Fundescola no Ceará até o momento dessa pesquisa é de 362. A Secretaria de Educação Básica do Estado expandiu o PDE para todas as escolas da rede estadual chegando a totalizar mais 598.

3.1 PDE: RESULTADOS ALCANÇADOS

São muitos os resultados oriundos da metodologia do PDE, sobretudo, quando estes são avaliados na escola que tem no planejamento estratégico, indicadores de resultados para mensurar o dados e avaliar o sucesso ou não do trabalho desenvolvido.

A elaboração do PDE possibilita que a escola diga a que veio, o que pretende a curto e longo prazo, como vai se organizar. Para isso, ela deve estar consciente de seus problemas, de suas fraquezas e de suas forças, de suas potencialidades, dos recursos disponíveis que conta e de como melhor organizá-los e aproveitá-los para melhor atingir seus objetivos. Daí a importância da realização do diagnóstico para identificar os problemas e em equipe definir soluções. Evidencia-se portanto, que o PDE retira o imprevisto da escola. Ela passa a construir um percurso mais organizado, podendo assim, se avaliar e ser avaliada.

É importante que a escola junto com a comunidade escolar e as famílias dedique momentos para refletir sobre sua situação, sua eficácia e sobre o PDE como instrumento de planejamento. A reflexão deve ser feita em torno dos fatores responsáveis pela eficácia escolar contemplados no PDE: efetividade do processo ensino-aprendizagem, excelência os recursos humanos, clima escolar, gestão participativa de processos, participação dos pais e da comunidade e equipamentos e materiais.

Diante da importância da avaliação dos envolvidos no processo de construção do PDE, seguem vários depoimentos de profissionais e beneficiários da educação que participam ativamente do PDE de suas respectivas escolas. A eles foi pedido que comentassem sobre o que representa o PDE enquanto instrumento de gestão para suas respectivas escolas. Por questões de ordem ética, os nomes dos depoentes serão resguardados.

- O PDE é um importante instrumento de gestão, por fazer uma análise constante do desempenho da escola no que se refere a resultados da aprendizagem dos alunos bem como os índices de evasão, transferências, relações internas e externas, define os valores e as condições de funcionamento. A partir dos resultados encontrados, a escola elabora planos de ação que ajudarão a melhorar a qualidade da educação oferecida aos alunos e a sociedade.

(Diretora de Escola Estadual de Fortaleza)

- O PDE é importante porque norteia as ações a serem desenvolvidas na escola estabelecendo as prioridades a partir do diagnóstico verificado nos pontos fracos para os quais são dirigido o planejamento das atividades e as linhas de ações do PPP, buscando-se assim, a melhoria da qualidade da educação.

(Coordenadora Pedagógica de Escola Estadual de Fortaleza)

- O PDE para a nossa escola surgiu como uma luz que iluminou os nossos caminhos, deu sentido aos nossos objetivos e transformou a nossa missão de educar em algo muito mais palpável, pois nos possibilitou o planejamento. Com ele identificamos as falhas que estavam escondidas. A partir dos problemas diagnosticados, trabalhamos em cima deles e passamos a obter êxito. Como principais problemas encontrados e agora solucionados temos: evasão escolar e a reprovação. Foi também por meio do PDE que passamos a ministrar aulas de reforço, ação que para nós foi a melhor intervenção pedagógica que encontramos para fortalecer a aprendizagem dos alunos com dificuldades.

(Diretora de Escola Municipal de Aquiraz)

- Desde que o PDE surgiu na escola, observei que passaram a convidar muito mais os pais e a comunidade para ir à escola. Antes do PDE, a gente só era convidado para ir a escola quando era para assinar o boletim dos meninos ou alguma reclamação da escola em relação a eles. Agora, a escola chama para ouvir a nossa opinião sobre uma compra de um material, para participar de uma palestra sobre drogas, violência, higiene, até oficina já estão fazendo para os pais e comunidade. Participamos também da eleição de diretor, enfim sentimos que a escola também é nossa e não apenas dos alunos.

(Pai de Aluno de Escola Estadual de Fortaleza)

- Como instrumento de gestão o PDE é fabuloso, pois por meio dele se detecta a real situação da escola em todos os sentidos permitindo com que toda a comunidade escolar encontre soluções viáveis para a melhoria da qualidade da escola pública”.

(Diretora de escola estadual de Fortaleza)

- O PDE para escola, se tornou numa forma de alcançar objetivos que antes ficava apenas em projetos. O PDE permite que a unidade escolar se organize para buscar e ter um ensino de qualidade.

(Coordenadora Pedagógica de Escola Estadual de Fortaleza)

- Através do PDE, nossa escola teve condições de discutir com todos os segmentos da escola suas forças e fraquezas; descobrir o melhor caminho para o sucesso do aluno; realizar capacitação em serviço com pessoas habilitadas; exercitar a democracia na escola, pois todos são responsáveis pelo PDE. O PDE é também um alerta e um chamado para a construção do coletivo na escola.

(Diretora de Escola Estadual de Fortaleza)

- O PDE é o impulso que a escola precisava para trabalhar de forma eficaz, seus pontos fortes. Embora a gestão escolar já busque administrar de forma qualitativa, não tinha muitas vezes parâmetros definidos de atuação. Com o PDE a escola conseguiu ser mais efetiva, pois passou a conhecer melhor não só as forças, mas principalmente as suas fraquezas, causa maior dos problemas que aparecem. Logo, o PDE é uma metodologia de planejamento feito sob medida para que a escola possa se conhecer e assim buscar soluções eficazes para os problemas diagnosticados e conseqüentemente prestar à sociedade um ensino de qualidade.

(Coordenador Pedagógico de Escola Estadual do Iguape)

- O PDE deu a escola maior agilidade na execução das suas atividades. Como é um planejamento estratégico, possibilita uma maior organização e realização das ações planejadas para todo o ano letivo. A escola não fica mais improvisando e idealizando essa ou aquela atividade. Hoje tudo está programado com datas, responsáveis e insumos definidos. Vejo o PDE como um instrumento de excelência para qualquer gestão escolar.

(Professor de Escola Estadual de Fortaleza)

- O PDE trouxe para a escola a cultura do registro e da discussão coletiva. Agora tudo que é feito é documentado com fatos e dados. Nenhuma atividade é decidida sem a

participação da equipe escolar. Todos os segmentos têm oportunidade de contribuir com uma idéia ou opinião. A escola juntamente conosco define quais os cursos de formação que estamos precisando e que tipo de recurso pedagógico deve ser adquirido. Para a gestão da escola ele se tornou um verdadeiro tesouro. A escola tem o seu PDE anual, ou seja, o planejamento de todas as suas ações feita com o coletivo da escola.

(Professora de escola municipal de Fortaleza)

- Com o PDE a escola ficou mais aberta para a comunidade. São feitas muitas ações durante o ano e a escola faz questão da presença dos pais e da comunidade. As feiras culturais, as apresentações dos projetos, os campeonatos, as palestras, os cursos, e muitas outras atividades, sem falar nas reuniões. Parece que com o PDE a escola passou a trabalhar mais. Pelo menos a gente sente uma organização maior.

(Mãe de aluno de Escola Municipal de Fortaleza)

O PDE deixou a escola mais organizada. A escola passou a oferecer aulas de reforço para os alunos que estiverem com notas baixas. Os professores faltam menos. Temos aulas mais interessantes e mais materiais para utilizar durante as aulas, e muitos livros novos na biblioteca.

(Aluno de Escola Municipal de Fortaleza)

- O PDE na escola deu mais espaço para o Grêmio Estudantil, para o Conselho Escolar. Nós alunos passamos a ter mais voz e direito de participar de tudo na escola. Hoje tudo que é feito aqui é discutido e divulgado. Tudo é mais transparente. Professores quase não faltam. A escola se preocupa mais com a aprovação dos alunos e quer saber da gente se os professores dão aulas legais, que a gente goste. A escola promove mais atividades interessantes como olimpíadas, feiras culturais, gincanas, etc.

(Aluna de Escola Estadual de Fortaleza)

3.2 ANÁLISE DAS FALAS DOS CONSTRUTORES DO PDE

Nos depoimentos apresentados, tem-se uma pequena amostra da fala de alguns dos construtores do PDE. Para que essas falas retratassem de maneira abrangente os envolvidos na elaboração e execução do Plano, foram ouvidos diretores, professores, pais e alunos. É evidente nas respectivas falas a forma como cada um percebe o PDE e faz a sua avaliação em relação a sua operacionalidade e o processo de transformação que acarreta na escola.

Na opinião dos diretores, o PDE como instrumento de gestão nas escolas possibilita:

- análise constante do desempenho da escola;
- maior acompanhamento e controle do processo ensino-aprendizagem;
- um diagnóstico mais preciso dos problemas da escola;
- viabilização da construção coletiva e o exercício de democracia.

Na opinião dos coordenadores pedagógicos, o PDE como instrumento de gestão nas escolas possibilita:

- o alinhamento entre o PDE e o PPP;
- a definição de prioridades das ações por meio do planejamento das atividades;
- determinar parâmetros de atuação no cotidiano escolar.

Na opinião dos pais, o PDE como instrumento de gestão nas escolas possibilita:

- a escola a convidar mais os pais para participar das atividades ao longo do ano;
- dar aos pais o direito de opinião em algumas decisões importantes da escola;
- maior abertura à comunidade e senso de organização mais evidente.

Na opinião dos professores, o PDE como instrumento de gestão nas escolas possibilita:

- que a escola se planeje estrategicamente para o ano letivo;
- a cultura do registro das ações e da discussão coletiva;
- que a própria escola organize cursos de formação continuada para o corpo docente;
- maior acervo de equipamentos e recursos pedagógicos;
- maior interação do núcleo gestor com a equipe docente para definir as ações pedagógicas e administrativas;
- participação mais efetiva de todos os segmentos da escola no cotidiano escolar.

Na opinião dos alunos, o PDE como instrumento de gestão nas escolas possibilita:

- maior acompanhamento e controle do processo de ensino-aprendizagem;
- mais empenho em recuperar as deficiências acadêmicas dos alunos;
- controlar com maior rigor a frequência dos professores;
- viabilizar práticas docentes mais dinâmicas e interessantes;
- conferir mais espaço para os organismos colegiados;
- mais transparência nas ações desenvolvidas.

Como se pode observar, em cada depoimento está clara a certeza de que o PDE tem contribuído muitíssimo para a organização da escola enquanto instituição. Os resultados alcançados são facilmente identificáveis nas escolas que elaboraram e estão executando o PDE. Essas escolas destacam-se das escolas públicas que não têm PDE por terem um foco mais direcionado para o aluno no que diz respeito a aprendizagem, aumento do índice de aprovação, redução da evasão e por apresentar prioridades coerentes com a sua realidade, ou seja, as escolas têm foco dirigido para as suas ações e obedecem a uma lógica quanto o diagnóstico dos problemas, suas principais causas e as

soluções propostas para resolvê-los. As melhoras mais evidentes dessas escolas podem-se conferir nos seguintes aspectos:

Conhecimento mais aprofundado da escola pela comunidade escolar: a metodologia de elaboração do PDE possibilita à escola a realização de uma auto-avaliação. Dessa forma, ela passa a identificar seus pontos fortes e fracos e qual a extensão destes ao conferir os fatos e dados e de que maneira deve organizar-se para solucioná-los. O acompanhamento efetivo do desempenho dos alunos facilita com que a escola possa realizar com mais qualidade suas intervenções pedagógicas.

Melhor organização da escola: com o PDE a escola passou a ter um caminho definido a partir da sua missão, de sua visão de futuro, de seus objetivos estratégicos e duas suas metas e ações, sobretudo, porque as ações têm prazos para início e término, resultados esperados e responsáveis por sua execução. Sendo o PDE elaborado pela comunidade escolar, todos sabem quais as pretensões da escola para o ano letivo.

Envolvimento dos docentes e equipe técnica: ao elaborar o PDE, fica evidente a descentralização da gestão da escola. Todos entendem que o núcleo gestor tem a sua importância na administração geral, mas a participação de cada professor e demais técnicos da escola é fundamental para uma gestão participativa e de qualidade.

Maior participação dos pais: com o aumento da frequência dos pais na escola para participar de discussões das atividades pedagógicas e extra-curriculares tornou-se mais evidente e necessária a parceria da escola e da família para melhor conduzir o processo de educação.

Reconhecimento da comunidade: a intensa participação da comunidade nas atividades da escola, a transparência das ações desenvolvidas, a abertura constante da escola para receber a comunidade e a presença da escola nos eventos da comunidade faz com a identidade da escola se fortaleça e conquiste o respeito e o carinho do bairro no qual ela esteja inserida.

Renovação da infra-estrutura e aumento da aquisição de equipamentos e materiais de ensino-aprendizagem: a escola que tem o PDE também pode ser contemplada com o Programa de Adequação do Prédio Escolar (PAPE), programa financiado pelo Fundescola que tem como objetivo recuperar as salas de aula adequando-as aos padrões mínimos de qualidade, assim como o PDE viabiliza a escola

uma melhoria relevante no ambiente escolar e melhores condições para desenvolver o processo ensino-aprendizagem.

Melhor qualidade das práticas docentes: isso se dá devido ao foco da escola na aprendizagem dos alunos e a disponibilidade de recursos para aplicar em equipamentos, materiais, bens e serviços que auxiliem o professor (livros, retroprojeter, kits pedagógicos, episcópio, mapas, cursos de formação para professores, vídeo, computador, material esportivo, etc).

Clima escolar harmônico: a participação dos professores, núcleo gestor, pais, grêmio e conselho escolar no processo de elaboração do PDE confere a escola mais segurança em decidir o que fazer e de que forma aplicar os seus recursos. Conseqüentemente, a execução conjunta dos processos gerenciais e pedagógicos resulta numa melhora significativa do clima escolar.

Melhoria dos indicadores de desempenho da escola: é possível notar a pequena, mas significativa melhora dos índices de aprovação e redução das taxas de evasão nas escolas com PDE.

Além da escola pode-se evidenciar também que o fato de que algumas Secretarias de Educação tornaram o PDE uma política educacional, fortalecendo assim o processo de autonomia das escolas e a qualidade dos serviços por elas ofertados.

Convém deixar claro, que apesar dos resultados satisfatórios alcançados através do PDE, é importante que todos na escola e nos setores da educação saibam que o PDE é um plano em construção, para que aconteça com sucesso, é preciso que cada construtor saiba qual a sua participação no processo, resultados esperados e alcançados; e que o trabalho em equipe é um dos fatores que levam a um maior envolvimento e compromisso do coletivo da escola.

Porque o processo ensino-aprendizagem ocorre efetivamente na escola como fruto dos conteúdos trabalhados, dos processos e metodologias utilizados, da interação dinâmica entre professores e alunos, entre professores e pais, entre professores e diretor, da organização pedagógica do tempo escolar, em um ambiente físico, e não nas Secretarias de Educação. Logo se constata que a qualidade tem, na educação, uma dupla dimensão: a qualidade do ensino como resultado alcançado dos processos interativos e a qualidade da escola como estrutura (rede física adequada, equipamentos, material escolar e didático, mobiliário).

A conquista da autonomia como condição para o processo de democratização da gestão de qualidade da escola pública pode ser considerada como um dos maiores avanços educativos. Através do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é possível avaliar as diversas formas de participação do cidadão na construção de uma gestão escolar democrática de qualidade. Quando se discute a construção da autonomia nas escolas, fala-se logo de independência, de liberdade. Pensa-se imediatamente em fazer o que se quer e o que se entende ser o melhor para escola no momento. Mas é preciso lembrar que autonomia não é soberania. A autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira é um processo construído pela equipe escolar conforme as diretrizes estabelecidas pelos sistemas de ensino e as normas da Constituição. Vale lembrar o que diz a LDB nos artigos 14 e 15:

“Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.”

Torna-se claro, portanto, que cada sistema de ensino tem autonomia para elaborar as suas normas de gestão democrática. Para isso, deve assegurar a efetiva participação dos profissionais da educação, da comunidade escolar e local e de todos os segmentos da escola na construção da proposta pedagógica e do PDE. Sabe-se que a gestão democrática acontece no exercício contínuo da cidadania dos alunos, professores, pais, núcleo gestor e entidades representativas da sociedade civil.

O PDE é um processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança formal da escola e desenvolvido de maneira participativa pela comunidade escolar. Seu objetivo é aprimorar a gestão da escola para melhorar a qualidade do ensino que oferece a seus clientes e garantir maior eficiência e eficácia nos processos que desenvolve. Para isso, a escola em conjunto com a sua equipe e os organismos

colegiados, elabora o seu PDE e nele define o que fazer e como fazer para elevar a qualidade dos seus serviços, garantir o melhor desempenho acadêmico dos alunos e assume o controle dos processos que desenvolve (Sobrinho, 2001).

Dessa forma, para elaborar o PDE a escola conta com a metodologia do planejamento estratégico por meio do qual faz, em equipe, um diagnóstico da sua análise situacional para conhecer seus pontos fracos e fortes e, a partir dos resultados obtidos e analisados definir o seu respectivo plano de ação para o ano letivo. Assim, a escola pode refletir sobre o seu significado, o seu desempenho passado, o desempenho que pretende atingir no futuro e como pode se organizar de maneira efetiva para atingir esse desempenho. Exercita, portanto, sua autonomia gerencial. Por esse motivo, as alternativas facilitadoras e as dificuldades encontradas nas atividades desenvolvidas pelos gestores educacionais têm uma origem comum. Elas fazem parte das diversas tentativas de consolidação do exercício democrático da gestão escolar, representadas pelas iniciativas e movimentos que visam promover, articular e envolver a ação das pessoas no contínuo processo de gestão escolar.

Sobrinho afirma que:

O PDE é um processo de planejamento que apresenta também um produto. Como processo, implica organização, trabalho conjunto, análise dos dados, definição de funções e atribuições, execução e monitoramento. Como produto, apresenta o registro de seus valores, missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias, metas e ações (2001, p.15).

O processo de elaboração e implantação do PDE se fundamenta nos seguintes princípios: trabalho em equipe; metodologia de implementação (elaboração, implantação, acompanhamento e avaliação); decisões fundamentadas em fatos e dados; capacitação da equipe escolar; disponibilidade de recursos financeiros; apoio técnico específico e permanente a cada escola. Os resultados satisfatórios deste processo de elaboração dependem da operacionalização de todos os princípios citados, que devem ser a realidade da escola.

Assim, percebe-se que a escola não é um empreendimento dos professores, ou de cada professor e do Núcleo Gestor. A escola é o produto de um trabalho de equipe, de todos os professores, deles com o Núcleo Gestor, com os alunos, com o Conselho

Escolar, com o Grêmio Escolar, com os pais e com a comunidade. Todos os segmentos da escola precisam saber o que acontece dentro da escola, quais seus problemas, quais seus objetivos e metas, qual a metodologia adotada, qual sua visão de futuro, quais seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. A escola pública é uma instituição de todos. Não se cogita mais espaço para o professor que se fecha a sete chaves dentro da sua sala de aula, com sua metodologia, não se importando e desconhecendo o que se passa na sala vizinha, nem do Núcleo Gestor que desconhece o que se passa dentro de cada sala de aula, que não avalia seu quadro docente, nem para pais que não acompanham o processo educacional de seus filhos. Sabe-se contudo, que a escola não é uma instituição perfeita, mas que aliada a todos os seus segmentos pode e deve buscar a perfeição do atendimento e excelência dos resultados obtidos pelo trabalho coletivo.

A gestão escolar, numa perspectiva ampla de democracia, tem características e exigências próprias. Para analisá-la, se deve observar como se processa efetivamente os procedimentos que promovem o envolvimento, o comprometimento e a participação da comunidade escolar e dos organismos colegiados da escola. Observa-se ainda, o desenvolvimento de atividades que fortalecem e intensificam a presença e atuação de todos os envolvidos na gestão escolar para que ela possa ser realmente participativa. Sobretudo, considerando-se que a gestão colegiada acontece através do exercício do poder, incluindo os processos de planejamento dos resultados obtidos. A gestão colegiada tenta dessa forma, fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolares e locais no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. Segundo Sobrinho (2001), isto tem levado a mudanças na forma de gerenciar a educação, tanto nas Secretarias de educação quanto nas Escolas.

Nessa ótica, evidencia-se que os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa. Esses processos procuram estimular a participação efetiva dos diferentes segmentos da escola e da sociedade, além de articular aspectos pedagógicos, financeiros e administrativos para alcançar um objetivo: promover uma educação de qualidade para todos que “abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, art. 1º)

No intento de conferir mais autonomia para que as escolas possam definir seus caminhos de acordo com sua realidade as Secretarias de Educação estaduais e municipais que aderiram ao PDE como política pública vêm ampliando o espaço de decisão das suas escolas com a implantação do Colegiado, Conselho ou Conselho Deliberativo Escolar, a seleção do diretor escolar e o repasse de recursos para que a própria escola o administre conforme as suas necessidades cotidianas. Exercitando assim, a concepção de educação como formação humana referendada pela LDB.

O Ceará, como vários outros Estados do Brasil, tem colocado a escola como principal foco de sua agenda educacional que se traduz em ações efetivas que buscam a melhoria da escola e do ensino. Para isso, tem como suporte o Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA), um programa do Ministério da Educação, elaborado em parceria com os Estados e Municípios das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e co-financiado pelo Banco Mundial. Assim como os demais Estados das regiões citadas, o Ceará, na execução da sua política pública de educação, segue o princípio de gestão democrática do ensino público estabelecido na Constituição Brasileira e regulamentado pela LDB. Ao determinar a gestão democrática do ensino, a Constituição institui o direito e dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. Princípio esse, plenamente referendado pela metodologia do PDE que prima por uma gestão participativa e por um ensino de qualidade, permitindo às escolas e os seus construtores a vivenciarem os princípios da gestão democrática de ensino estabelecido pela Constituição do Brasil de 1988.

CONCLUSÃO

O PDE surgiu da necessidade de mudar o perfil de funcionamento da escola pública. É um instrumento gerencial que permite que a escola se organize, tenha foco determinado, defina sua direção, seus objetivos, metas, custos, prazos, responsabilidades. Cria condições para que a escola assuma compromissos, se avalie, preste conta de suas ações, execute um trabalho cooperativo.

Por meio do PDE a comunidade escolar percebe efetivamente que a qualidade do ensino se alcança na escola, como resultado do processo de integração de vários fatores responsáveis pelo ensino-aprendizagem (currículo, recursos humanos, gestão participativa, organização, clima escolar, envolvimento dos pais e da comunidade, etc.). Dessa forma, tornou-se a metodologia adotada pelas escolas públicas para auxiliar a gestão na condução dos processos administrativos e pedagógicos da escola. Possibilita ainda um exercício prático da gestão democrática.

Um importante dado a evidenciar é que os resultados obtidos com o PDE vinham se identificando nos monitoramentos dos técnicos da educação e nas avaliações das equipes de cada escola de que a boa implementação do PDE depende do perfil da liderança formal da escola (diretor) e do envolvimento dos professores. Daí o fato de algumas escolas desenvolverem o PDE com maior sucesso e facilidade que outras. Logo os pais e a comunidade percebem mudanças na forma de conduzir a escola, pela organização e caráter integrador que ela passa a ter.

O PDE, como metodologia de planejamento estratégico, tem significado para a grande maioria das escolas a introdução de um processo inovador que se constrói a cada dia. Da reunião para diagnosticar problemas, a decisão conjunta de como solucioná-los. Das atividades abertas à comunidade, ao levantamento dos indicadores educacionais. Enfim, é uma dinâmica que se pretende a auxiliar a escola a elevar a qualidade do ensino e satisfazer a comunidade escolar e a sociedade quanto aos serviços educacionais Prestados.

BIBLIOGRAFIA

DALMÁS, Ângelo. *Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação*. Petrópolis: Vozes, 1994.

DOURADO, Luiz Fernandes e DUARTE, M.R. Teixeira. *Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?* Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERREIRA, Francisco Witaker. *Planejamento sim e não*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GANDIN, Danilo. *Planejamento como prática educativa*. São Paulo: Loyola, 1985.

_____. *A prática do planejamento participativo*. Petrópolis: Vozes, 2002.

LEIS BÁSICAS DA EDUCAÇÃO. ed. atual. Secretaria da Educação Básica do Ceará, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos *et al.* *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção Docência em Formação).

LÜCK, Heloísa *et al.* *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

PARO, Vítor Henrique. *Gestão democrática na escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.

SANDRINI, Marcos *et al.* *Planejar é ...* Porto Alegre: Instituto de Pastoral da Juventude (IJP), 1988.

SOBRINHO, José Amaral. *O Plano de desenvolvimento da Escola e a gestão escolar no Brasil: situação atual e perspectivas*. Brasília: Fundescola/MEC, 2001.

_____. *Gestão escolar: colocando o pingô nos is*. Brasília: Fundescola/MEC, 2001.

_____. *O PDE e a melhoria do desempenho dos alunos*. Brasília: Fundescola/MEC, 2002 (Documento).

XAVIER, A. C.R.; AMARAL SOBRINHO, J. *Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola*. Brasília: Fundescola / MEC, 2001.