

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA: AS CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR

Rosaria da Paixão Trindade

Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

rosapt01@gmail.com

Resumo: Este artigo apresenta resultados da pesquisa acerca do processo de elaboração e implementação do PDE, em escolas municipais de Feira de Santana. Na pesquisa, buscou-se analisar como o PDE vem sendo utilizado nas escolas municipais, na condução da gestão escolar. As etapas percorridas foram: estudo da legislação brasileira; revisão da literatura sobre a temática em questão. Os dados foram coletados utilizando os instrumentos questionários e entrevistas. Como resultado, identificou-se que os gestores pesquisados não percebem a importância do PDE para a gestão escolar, mas acreditam que o mesmo pode contribuir para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: gestão; qualidade; planejamento.

INTRODUÇÃO

As grandes transformações ocorridas a partir do século XVII, inicialmente na Europa e que, com a industrialização, se espalham pelo mundo, impulsionaram o que se pode denominar de modernidade (GIDDENS, 1999). Este processo da modernidade gerou rupturas sem precedentes na ordem social que vinha se mantendo durante um longo período da história mundial. Tais mudanças afetaram os modelos de organizações. Neste processo de mudanças, uma nova dinâmica social vem influenciando a gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Entendendo, pois, que o indivíduo nasce, vive e morre em algum tipo de organização e, nelas são educados, percebe-se a importância da educação, neste processo. O trabalhador *fazedor de tarefas* tão bem aceito no início do século passado cede, gradativamente, espaço para um novo trabalhador. E, a este, novas competências são exigidas.

À escola fica a tarefa de proporcionar a este novo trabalhador uma educação que contemple tais exigências contemporâneas. Acredita-se, entretanto, que as discussões devem perpassar não apenas pela formação do trabalhador, mas, também, pela formação do cidadão. Assim, é preciso repensar o papel da educação neste mundo de acelerada mudanças. Requer, ainda, repensar o papel do planejamento e da gestão educacional.

A partir das duas últimas décadas do século passado, a gestão educacional tem sido destaque nas discussões educacionais. Enfatiza-se nestas discussões o modelo de gestão que vinha, e ainda vem, se perpetuando ao longo da história da educação no país. Assim, entende-se que, discutir qualidade em educação requer, também, (e não só) discussões sobre o planejamento e a gestão educação, seja ela em qualquer nível e modalidade.

Apresenta-se, aqui, resultado de uma pesquisa, fruto da dissertação de mestrado, defendida no ano de 2009, cujo objetivo foi analisar, a partir da percepção dos gestores, o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) em escolas do município de Feira de Santana, Bahia. Para tanto, optou-se por um estudo exploratório, onde foram utilizados os seguintes procedimentos: revisão da literatura, acerca do planejamento educacional para construção do marco teórico; análise da legislação e orientações acerca do PDE, aplicação de questionário; entrevista semiestruturada; análise das informações coletadas.

Os dados aqui apresentados estão alinhados às categorias gestão, planejamento e qualidade.

GESTÃO

O termo gestão é tratado, muitas vezes, como sinônimo de administração. De acordo com Machado (1995, p.148), gestão é palavra derivada do latim “*gestione*”, é está relacionada à ação, execução, com a administração e o gerenciamento de processos. No contexto educacional, apresenta-se como uma nova concepção acerca “da condução dos destinos das organizações” e “aparece como superação das limitações do conceito de administração” (LÜCK, 2007, p.34).

O conceito de administração contempla o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização. Segundo Oliveira, gestão evolve as ações acima, sendo mais abrangente, pois envolve a participação. Entende-se, dessa forma, que o conceito de gestão não suprime o de administração, mas complementa-o.

Para Libâneo (2005), a gestão está relacionada à sistematização das intenções educacionais, com foco na tomada de decisões. E, acrescenta, que a gestão tem, ainda, uma dimensão política. Assim, a gestão se caracteriza como uma “atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005, p.318).

O Planejamento, nesse contexto, apresenta-se com um importante instrumento para a gestão.

QUALIDADE

O conceito de qualidade está relacionado com a busca de excelência de um bem ou serviço. Esta busca deve ter como objetivo atender as necessidades dos usuários. (PRAZERES, 1996; LACOMBE, 2004).

O significado do termo qualidade sofreu algumas alterações, ao longo da história. No século XIX, de acordo com Carvalho (2005), o termo estava associado à inspeção dos produtos, sem considerar o processo. Somente a partir de 1950 há um descolamento do foco do produto para o processo (LONGO, 1996, p.8).

Para Libâneo, é um equívoco utilizar, na educação, o termo qualidade, voltado para uma concepção economicista. Para o autor, no campo educacional, não se deve associar o termo às questões técnicas e econômicas. O autor propõe, de forma alternativa, a utilização do conceito de qualidade social, concebendo a educação de qualidade como

[...] aquela que promove **para todos** o domínio de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessárias ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (2001, p.54, grifo do autor).

É preciso, pois, compreender que a concepção de qualidade em educação é um processo que vai trazer benefícios para uma coletividade, e não apenas para alguns, e que não se preocupa apenas com questões econômicas, mas, sobretudo, com as questões políticas e socioculturais. Como afirma Demo, “educação” e “qualidade” são termos intrínsecos, à medida que uma viabiliza a outra.

PLANEJAMENTO

O processo administrativo abarca as funções de planejar organizar, dirigir e controlar. De acordo com Chianevato (2003) não existe uma hierarquia das funções. Mas o planejamento se configura como sendo a primeira função administrativa. Para o autor, é a atividade que serve de bases para as demais.

De acordo com Novaes, o planejamento se traduz numa ferramenta administrativa que aproxima relações do presente como futuro. (NOVAES, 2005).O planejamento, desta forma, é caracterizado como um processo contínuo e permanente, e voltado para o futuro. É a sistematização de ações voltadas para o alcance dos objetivos propostos pela organização. É dinâmico e cíclico, visto que deve ser monitorado e avaliado, continuamente (DRUKER,1998 apud NOVAES, 2005).

No campo educacional, o planejamento pode ser considerado como a base de toda ação educacional. Assim, o planejamento educacional pode ser definido como:

Processo contínuo que se preocupa com o “para onde ir” e “quais as maneiras adequadas para chegar lá”, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto às necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto às do indivíduo (COARACY, 1972, apud TURRA et al., 1982, p.14).

Os princípios da gestão democrática são garantidos na legislação brasileira. Logo o planejamento educacional requer a participação dos diversos atores sociais em seu processo de elaboração e implementação. O PDE, desta forma, deve, assim ser pensado, elaborado e implementado, nas escolas.

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

O Governo Federal, através do MEC, lançou em 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE – Educação, um plano coletivo de médio e longo prazo, cujo objetivo é a melhoria da qualidade da educação no país, tendo a educação básica como foco principal.

Com o objetivo de mobilizar a sociedade em defesa da qualidade da educação, encontra-se, como uma das ações do Plano, o Compromisso Todos pela Educação.

No Compromisso, fica estabelecido um plano de metas de qualidade a serem alcançadas pela União, Estados e Municípios. Para a definição dessas metas foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) (BRASIL, 2007).

Acompanham-se resultados nada satisfatórios no IDEB e, particularmente, em Feira de Santana, onde foi realizada a pesquisa.

Com os dados obtidos e divulgados, algumas estratégias foram adotadas pelo MEC, visando à melhoria dos índices alcançados a partir do ano de 2005. Cita-se como exemplo o Projeto EducaCenso , o Pró-letramento, o PDE, entre outros.

Das estratégias do MEC, ganha relevância PDE. Relançado em 2007, o PDE se constitui como o planejamento estratégico da escola.

O MEC, a partir da Resolução nº 9, de 24 de abril de 2007, no seu art. 3º, estabelece que “as escolas públicas do ensino fundamental regular terão à sua disposição o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) como instrumento de planejamento estratégico para melhor sistematizar e operacionalizar as rotinas implementadas no ambiente escolar” (BRASIL, 2007).

As orientações para a elaboração são feitas pelo Comitê Estratégico das Secretarias Estaduais e Municipais da Educação e disponibilizadas no manual “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola”. De acordo com o manual, o processo de elaboração do PDE representa uma oportunidade de auto-avaliação, na medida em que possibilita à escola “um momento de análise de seu desempenho, ou seja, de seus processos, de seus resultados, de suas relações internas e externas, de seus valores, de suas condições de funcionamento”. (BRASIL, 2006, p. 11).

O manual prevê que o processo de elaboração aconteça em etapas, que começam com a preparação do ambiente escolar e de todos os segmentos da escola para o início do processo. A etapa seguinte refere-se à análise da situação atual da escola, para que, na etapa posterior seja definidos, coletivamente, a Visão Estratégica e o Plano de Suporte Estratégico da unidade escolar. É nesta fase que unidade escolar define os seus objetivos estratégicos, as estratégias e metas, além de custos e financiamento das ações propostas. As últimas etapas fazem referência à execução, monitoramento e avaliação do PDE.

OS SUJEITOS DA PESQUISA

No ano de 2007, o Ministério da Educação (MEC) priorizou algumas escolas, com base nos critérios decorrentes do IDEB do ano de 2005, para a implantação e implementação do PDE. No município de Feira de Santana, foram selecionadas 26 escolas. A pesquisa abrangeu 100% dos gestores, cujas escolas foram priorizadas pelo MEC.

Acerca da caracterização dos sujeitos, identificou-se que 21% dos pesquisados têm até 40 anos, 58% entre 41 e 50 anos de idade e 21% têm acima de 50 anos. 100% dos pesquisados são do sexo feminino, reafirmando a tendência da feminização do magistério, no Brasil, conseqüente, segundo Uekane (2007), da feminização do magistério na Corte, no século XIX.

No que se refere à formação, 17% dos pesquisados possuem apenas o Ensino Médio

completo, 12% têm o Ensino Superior incompleto, 21% já completaram o Ensino Superior e 50% possuem Pós-Graduação. Isso revela que, apesar de um número significativo de professores graduados e pós graduados, é necessário um maior investimento e incentivo na formação inicial (graduação) e continuada dos mesmos.

RESULTADOS

Os dados foram agrupados em categorias, para uma melhor análise dos mesmos.

Acerca da gestão, apenas 42% dos pesquisados, declaram que o PDE se constitui como um importante instrumento de gestão, enquanto para a maioria, 58% dos pesquisados, “às vezes” o PDE se constitui como um importante instrumento de gestão. Os dados deixam claro que a maioria dos gestores pesquisados não tem certeza sobre a contribuição do PDE-Escola para a gestão da escola. Nas entrevistas observou-se que os gestores restringem a importância do PDE ao financiamento recebido do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Os gestores foram questionados sobre o processo de elaboração do PDE, no sentido de permitir que a escola, nos seus diversos segmentos, tenha uma melhor visão da sua real situação e necessidades. Para 88%, o PDE permite que a escola tenha uma melhor visão das suas necessidades. Um pequeno percentual, 8% dos pesquisados, concordam parcialmente com essa afirmação e, para 4% dos sujeitos, o PDE “raramente” contribui para que a escola tenha essa visão.

Os resultados podem, aparentemente, serem vistos como algo positivo. Mas vale ressaltar a contradição com o item respondido anteriormente, onde, a maioria dos gestores associa a importância do PDE ao recebimento do financiamento.

As questões referentes à qualidade revelam que os gestores são otimistas acerca das contribuições do PDE para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Para 88% dos pesquisados o PDE contribui para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. 12 % revelam não ter certeza dessa contribuição. 96% dos pesquisados afirmam que o PDE contribui para a melhoria da qualidade da educação da escola.

No que se refere ao planejamento, os gestores revelam que apenas em 46% das unidades escolares há o monitoramento das ações do PDE de maneira sistemática e regular.

O planejamento participativo, um dos indícios da gestão democrática, princípio assegurado na legislação brasileira, não é considerado em algumas das escolas envolvidas na pesquisa. Apenas 59% dos pesquisados disseram que a escolha das prioridades na definição

de objetivos, metas e ações do PDE foram definidas com a participação dos diversos segmentos da escola – professores, funcionários, pais, alunos e comunidade. Para 33% dos gestores isso ocorre às vezes e 8% responderam que isso “raramente” ocorre.

Um dado que chama a atenção recai no fato de que, quando perguntados sobre quem monitora e quem avalia a implementação do PDE, os pesquisados são unânimes em responder que tanto o monitoramento como a avaliação são realizados pela coordenação do PDE, juntamente com a gestão. Em momento algum foi citada a participação dos demais segmentos da escola.

Percebe-se, através dos dados obtidos, que, os gestores pesquisados percebem que o PDE pode contribuir para a gestão da escola. No entanto, o grande entrave para a elaboração e implementação do PDE recai na participação do diversos segmentos da escola.

CONSIDERAÇÕES

Os dados revelam que, para a maioria dos entrevistados, o PDE não é um importante instrumento na condução da gestão escolar. Ainda, assim, os mesmo acreditam que o PDE pode trazer melhorias para o processo de ensino e aprendizagem. Infere-se, a partir desse paradoxo, que os gestores não percebem a importância do planejamento para a gestão, mesmo afirmando que o mesmo pode contribuir para a melhoria do processo educativo

Os gestores apontam a participação como um dos entraves, senão o maior, para a implantação e implementação do PDE. É importante considerar que os gestores afirmaram que o monitoramento e a avaliação do PDE acontecem de forma centralizadas. Ou seja, o princípio da gestão democrática nos estabelecimentos públicos de ensino, assegurando, assim a participação dos diversos atores sociais, na prática isso ainda não é realidade.

A concepção dos gestores acerca das contribuições do PDE está atrelada ao recebimento de recursos financeiros. Acredita-se, aqui, na influência histórica para a construção dessa concepção segundo a qual o repasse de recursos era a motivação para a realização do planejamento, e os atores sociais não participavam do processo.

Entende-se, assim, que, em Feira de Santana, não se pode considerar que o processo de elaboração e implementação do PDE contribua de forma significativa para a gestão da escola.

Sendo a elaboração e implementação uma ação que parte de um programa do Governo Federal, ressalta-se a importância desta pesquisa. Acredita-se que os resultados obtidos possam contribuir para o enriquecimento da literatura acerca do assunto, bem como orientar futuras ações, no âmbito dos sistemas, mas, sobretudo, no âmbito das escolas, o lugar onde as intenções se concretizam.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola.** 3. ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 20 set. 2008.

_____. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.** Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/home/index.jsp?arquivo=fundescola.html>>. Acesso em: 1º nov. 2007.

_____. **Lei nº 9.394/96 – Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Ministério da Educação. Brasília, 1996.

_____. **Resolução nº 9 de 24 de abril de 2007.** Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo. Brasília, 2007.

CARNOY, M.. **Mundialização e a reforma da educação: o que os planejadores precisam saber.** Brasília: UNESCO, IPE, 2003.

CARVALHO, M. M. et al. **Gestão da qualidade: teorias e casos.** 5. reimp. Rio de Janeiro: ELEVIER, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elevation, 2003.

_____. **Educação e qualidade.** 2 ed. Campinas: Papirus, 1995 (Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico).

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade.** São Paulo: Ed. Unesp, 1991.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão. Vol. II.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. Série Cadernos de Gestão. Vol I.

_____. **Gestão Escolar e Formação de Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000.

LONGO, R. M. J. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília: Ipea, 1996.

MACHADO, J. P. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 7. ed. vol. V. Lisboa: Livros Horizontes, 1995.

NOVAES, I. L. O planejamento da gestão da escola. **Cadernos de Pesquisa *Esse in Curso***. Universidade do Estado da Bahia/Departamento de Educação/Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduc), v. 3, n. 5, dez./2005. Salvador, 2006.

OLIVEIRA, D. A. Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: OLIVEIRA, D. O. (Org.). **Gestão democrática de educação: desafios contemporâneos da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, J. F.; FONSECA, M. TOSCHI, M. S. **O programa Fundescola: concepções, objetivos, componentes e abrangência – a perspectiva de melhoria da gestão do sistema e das escolas públicas**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 26, n. 90, p. 127-147, Jan./Abr. 2005. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 11 mai. 2009.

OLIVEIRA, S. M. B. de. **Fundamentos teórico-metodológicos do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)**. Inter-Ação, América do Norte, 3113 08 2007. Disponível em: <<http://200.137.221.132/index.php/interacao/article/view/1492/1476>>. Acesso em: 10 out. 2008.

PRAZERES, P. M. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

TURRA, M. G. et al. **Planejamento de ensino e avaliação**. Porto Alegre: Sagra, 1982.

UEKANE, M. N. **Mulheres em sala de aula**: um estudo acerca da feminização do magistério primário na corte (1879-1885). 2007. Disponível em:
<<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/posteres/GT02-3332--Int.pdf>> Acesso em: 25 jul. 2009.