CIBEC/INEP
B0028307

SÉRIE FUNDESCOLA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

DOCUMENTOS

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA
CONCEITO, ESTRUTURA E PRÁTICA

ALVANA BOF
FÁTIMA MARRA
JOSÉ AMARAL SOBRINHO

BRASÍLIA, 1999

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

ISSN 1516-7283

00321

SÉRIE DOCUMENTOS

I

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

CONCEITO, ESTRUTURA E PRÁTICA

FÁTIMA MARRA
ALVANA BOF
JOSÉ AMARAL SOBRINHO

Brasília, 1999

FUNDESCOLA – MEC/BIRD

PRESIDENTE DA REPÚBLICA
Fernando Henrique Cardoso

MINISTRO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
Paulo Renato Souza

SECRETÁRIA DO ENSINO FUNDAMENTAL
Iara Glória Areias Prado

DIRETOR GERAL DO PROGRAMA FUNDESCOLA
Antônio Emílio Sendim Marques

ASSESSORIA DE MONITORAMENTO
Antônio Carlos da R. Xavier

FUNDESCOLA
Via NI Leste, Pavilhão das Metas
Brasília-DF —70150-900
Fone: 316-2908 — Fax: 316-2910
E-mail: mcnsaaens@findescola.org.br

Esta obra foi editada e publicada para atender a
objetivos do Projeto de Educação Básica para o Nordeste,
em conformidade com os Acordos de Empréstimo
Números 3604 BR e 3663 BR com o Banco Mundial.
Todos os direitos reservados.
Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida
sem a autorização do
Projeto de Educação Básica para o Nordeste — MEC/BIRD

SÉRIE DOCUMENTOS

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

CONCEITO, ESTRUTURA E PRÁTICA

FÁTIMA MARRA

ALVANA BOF

José AMARAL SOBRINHO

Brasília, 1999

FUNDESCOLA - MEC/BIRD

©1999 FUNDESCOLA
Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida desde
que citada a fonte e obtida autorização do FUNDESCOLA/MEC
Série Documentos, nº 1

A série Documentos tem por objetivo divulgar
textos que tratam da análise e avaliação da implementação
de projetos e programas em desenvolvimento no FUNDESCOLA

Marra, Fátima
Plano de desenvolvimento da escola:
conceito, estrutura e prática /
Fátima Marra, Alvana Bof, José Amaral Sobrinho. - Brasilia:
FUNDESCOLA-MEC/BIRD, 1999.
27 p. (Série Documentos, n 1)
1. Desenvolvimento escolar. 2. Planejamento 3. Escola pública
I. Bof, Alvana II. Amaral Sobrinho, José III. FUNDESCOLA IV. MEC
V. BIRD

CDD 379.154

EDIÇÃO DE TEXTO E GRAFICA
Francisco rllleia
FORMATAÇÃO ÊLETRÔNICA
Ceci Villela

IMPRESSO NO BRASIL

SUMARIO

3 INTRODUÇÃO

4 1. O FUNDESCOLA

2. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

2.1. O Plano de Desenvolvimento da Escola- PDE

6 2.2. O Projeto de Melhoria da Escola - PME

7 3. ESTRUTURA OPERACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO

9 4. IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO

4.1. Seleção dos Municípios e das Escolas

4.2. Seleção do Assessor Técnico do PDE

10 4.3. Formação do Grupo de Desenvolvimento da Escola - GDE

11 4.4. Capacitação do GDE e Lideranças das Escolas

15 5. O PROCESSO NA ESCOLA

16 5.1. Atuação do Assessor Técnico do PDE

17 5.2. Atuação do GDE

18 5.3. Acompanhamento da CGE

19 6. LIÇÕES APRENDIDAS

6.1. Formação e Capacitação do GDE

20 6.2. Estrutura das Secretarias de Educação e Localização do GDE

21 6.3. Capacitação e Acompanhamento

6.4. Importância da Liderança do Diretor

6.5. Fluxo das Informações

22 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

23 ANEXO: PDE EM NÚMEROS

INTRODUÇÃO

Durante anos, a ênfase das políticas educacionais no Brasil foi colocada na expansão do sistema educacional e sua estrutura burocrática. Mais vagas no ensino fundamental foram criadas, mas sem a devida atenção à qualidade das escolas. Isso ocasionou a formação de uma rede de escolas sem as condições materiais e humanas necessárias ao seu bom funcionamento e, principalmente, sem nenhuma identidade. A escola passou a ser uma instituição burocrática, mera reprodutora das normas estabelecidas pelas secretarias de Educação, sem espaço para pensar a sua prática, questionar seus problemas e decidir sobre suas estratégias de atuação e melhoria.

O resultado desse processo foi um sistema educacional visivelmente ineficiente, com índices educacionais que colocam o Brasil em último lugar entre os países da América Latina e do Caribe. Sabe-se hoje que, de cada 1.000 alunos que entram no ensino fundamental no Brasil, somente 45 (4,5%) concluem esse ciclo sem repetir nenhuma série. O aluno brasileiro fica em média 8,6 anos na escola, mas não ultrapassa a 5ª série. Esses dados mostram que o grande desafio do país hoje é promover um ensino de qualidade, em que as crianças não sejam reprovados e permaneçam na escola até concluir o ensino fundamental.

Tentativas recentes de melhorar a qualidade e a eficiência do ensino fundamental têm focalizado as escolas. Pesquisas mostram que a escola faz diferença e que a forma como a escola se organiza, ou seja, a maneira 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 persegue e a maneira como a escola se relaciona com os pais e a comunidade contribuem para garantir o sucesso da aprendizagem do aluno. O desempenho das escolas brasileiras tem revelado que, se a qualidade da educação deve melhorar, a escola deve ser o foco das políticas educacionais.

Seguindo essa tendência, o FUNDESCOLA - Fundo de Fortalecimento da Escola estabeleceu como uma de suas linhas centrais de atuação o fortalecimento da escola e sua relação com a comunidade. Esse fortalecimento dá-se principalmente por meio do Processo de Desenvolvimento da Escola, que promove a elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE e o financiamento dos Projetos de Melhoria da Escola - PME.

O presente trabalho aborda como vem se desenvolvendo o processo de elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola-PDE em 400 escolas das regiões metropolitanas dos estados das regiões Norte e Centro-Oeste. Apresenta-se, inicialmente, uma breve descrição do FUNDESCOLA, do componente Processo de Desenvolvimento da Escola e do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE. A seguir, apresentam-se aspectos relativos ao processo de implementação, fatores que viabilizaram e dificultaram o processo e as lições aprendidas com a experiência.

Os autores agradecem a leitura e as contribuições de Antônio Carlos da Ressurreição Xavier, um dos autores do manual do PDE, e de Rosa Maria Lopes de Souza.

FÁTIMA MARRA, ALVANA BOF, JOSÉ AMARAL SOBRINHO

1. O FUNDESCOLA

O FUNDESCOLA - Fundo de Fortalecimento da Escola é um programa do Ministério da Educação e do Desporto, elaborado em parceria com os estados e municípios das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste e co-financiado pelo Banco Mundial (BIRD).

Concebido com base nos princípios da eqüidade, efetividade e complementaridade, o programa estabelece como objetivo melhorar o desempenho do ensino fundamental, ampliando o *acesso e a permanência* das crianças em idade escolar em todas as séries; melhorando a *qualidade* da escola e dos resultados educacionais; e aprimorando a *gestão* das escolas e das secretarias estaduais e municipais de Educação.

Para o alcance de seus objetivos básicos o FUNDESCOLA estabelece três grandes estratégias:

S **Fortalecimento da Escola.** Estabelece ações que colocam a escola como o foco central da atuação das secretarias estaduais e municipais de Educação, promovem o processo de desenvolvimento da escola, definem o aluno como o foco da gestão escolar, garantem a transferência de recursos diretamente às escolas e promovem a parceria escola/comunidade.

S Fortalecimento **das** Secretarias **de** Educação. Estabelece ações que visam: promover a gestão articulada dos sistemas públicos de ensino estaduais e municipais; garantir padrões mínimos de funcionamento para as escolas; qualificar e capacitar os profissionais da educação; desenvolver e implementar propostas para as áreas rurais; e apoiar programas de qualidade da educação.

Mobilidade na Alocação de Recursos. Adota o modelo de fundo, garantindo maior flexibilidade e agilidade na utilização dos recursos aos executores que apresentam maior eficiência no alcance das metas estabelecidas na programação dos projetos financiados; estabelece critérios de desempenho a serem considerados para disponibilizar os recursos; e promove o monitoramento sistemático dos projetos financiados.

2. O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

O componente Processo de Desenvolvimento da Escola compreende ações voltadas para a melhoria da qualidade da escola e da qualidade do ensino, mediante a adoção de uma metodologia de planejamento estratégico que leva a escola à elaboração e implementação de um plano de desenvolvimento, o PDE.

O componente busca, ainda, preparar as secretarias estaduais e municipais de Educação para atuarem como agentes facilitadores do processo de elaboração e implementação do PDE, monitorarem e avaliarem a execução do plano e acompanharem a implementação dos Projetos de Melhoria da Escola - PME.

2.1. O Plano de Desenvolvimento da Escola- PDE

O Plano de Desenvolvimento da Escola é um processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança da escola e desenvolvido de maneira participativa pela comunidade

escolar. O objetivo do PDE é aprimorar a gestão da escola para que se possa melhorar a qualidade do ensino que oferece e garantir maior eficiência e eficácia nos processos que desenvolve. Com o PDE a escola ganha autonomia para projetar o seu futuro, definir o que fazer e como fazer para melhorar a qualidade de seus serviços e garantir o melhor desempenho de seus alunos.

No processo de elaboração do PDE, as escolas fazem um diagnóstico de sua situação, estabelecem prioridades, definem seus valores, sua missão, onde querem chegar e como farão para chegar. Em outras palavras, a escola pode refletir sobre o que é, o seu desempenho presente e passado, o desempenho que pretende atingir no futuro e como pode se organizar para atingir esse desempenho.

O PDE auxilia a escola a se organizar de maneira eficiente e eficaz, a concentrar esforços e recursos para promover melhoria do desempenho acadêmico dos alunos. O PDE é, assim, um guia que instrumentaliza a escola para exercitar sua autonomia na resolução de seus problemas e na realização de suas aspirações.

*2.1.1. Metodologia e **Estrutura** do **PDE***

A metodologia utilizada para a elaboração e implementação do PDE segue os princípios do planejamento estratégico, no qual a liderança formal da escola 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 segmentos da escola e da comunidade escolar, na busca de ações de melhoria do desempenho dos alunos.

A metodologia, bem como o manual que descreve o processo passo a passo, é o resultado do trabalho de mais de quatro anos de estudo de experiências bem-sucedidas de gestão escolar no Brasil e no exterior. O manual apresenta de forma prática, passo a passo, os conceitos, princípios e instrumentos necessários ao gerenciamento do processo de elaboração e implementação do plano.

O Plano de Desenvolvimento da Escola subdivide-se em dois grandes componentes:

Visão Estratégica, no qual a escola identifica os *valores* defendidos pela comunidade escolar; a sua *visão de **futuro,*** ou o perfil de sucesso que deseja alcançar no futuro; a *missão,* ou sua razão de ser e seus *objetivos estratégicos* ou seja, os grandes alvos a serem alcançados num período de dois a cinco anos;

Plano de Suporte Estratégico, no qual a escola define, a partir de seus objetivos estratégicos, o conjunto de **estratégias, metas** e **planos de ação** que transformarão a visão da escola em realidade.

*2.1.2. Etapas do Processo de Elaboração do **PDE***

O processo de planejamento para a elaboração e implementação do PDE desdobra-se em cinco grandes etapas:

Etapa de Preparação - etapa em que a escola organiza-se para a 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:

Etapa da Análise Situacional ou Diagnóstico da Escola - etapa em que a equipe escolar promove levantamento de dados e informações gerais sobre a qualidade da escola em seus diferentes aspectos, retletindo-se sobre o que está sendo feito pela escola e sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho da escola e o sucesso dos alunos. Esse diagnóstico subsidia a equipe escolar na elaboração da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico da escola;

Etapa da Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico - etapa em que a equipe escolar reúne-se para a elaboração da Visão Estratégica (valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos da escola) e do Plano de Suporte Estratégico (estratégias, metas e planos de ação);

Etapa da Execução - etapa em que os planos de ação estabelecidos pela equipe escolar são colocados em prática;

Etapa de Acompanhamento e Controle - etapa em que a equipe escolar promove o gerenciamento e a verificação da execução dos planos de ação, bem como a adoção das medidas necessárias para a solução de problemas, quando necessário.

Na prática, as etapas 4 e 5 ocorrem simultaneamente, ou seja, o acompanhamento e o controle das ações é efetuado ao longo do processo de execução dos planos de ação. Os problemas eventualmente surgidos são verificados e corrigidos ao longo do processo de execução das ações, garantindo-se com isso que as metas sejam integralmente atingidas ao final do seu prazo de realização.

2.2. O Projeto de Melhoria da Escola - PME

Como apoio à implementação do PDE o FUNDESCOLA prevê o repasse de recursos diretamente à escola para o financiamento de metas e ações identificadas no plano de desenvolvimento. A escola, para que tenha garantido o aporte direto de recursos, elabora, após a aprovação de seu PDE, o Projeto de Melhoria da Escola, no qual são indicadas as metas e ações que necessitam de financiamento do FUNDESCOLA para a sua execução. O Projeto de Melhoria da Escola funciona, assim, como um dos agentes financiadores das metas e ações do primeiro ano do PDE, efetivamente voltadas para a melhoria de processos administrativos c pedagógicos que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino e do aprendizado do aluno.

Após a sua elaboração, o PME é analisado pelo assessor técnico e pelo Grupo de Desenvolvimento da Escola, para se verificar as ações previstas constam do PDE elaborado; se a escola tem capacidade gerencial para a execução das ações propostas; se as metas e ações são relevantes para a melhoria efetiva do desempenho dos alunos; se o custo previsto das metas e ações corresponde aos recursos disponíveis para seu financiamento no primeiro ano do Plano de Desenvolvimento da Escola.

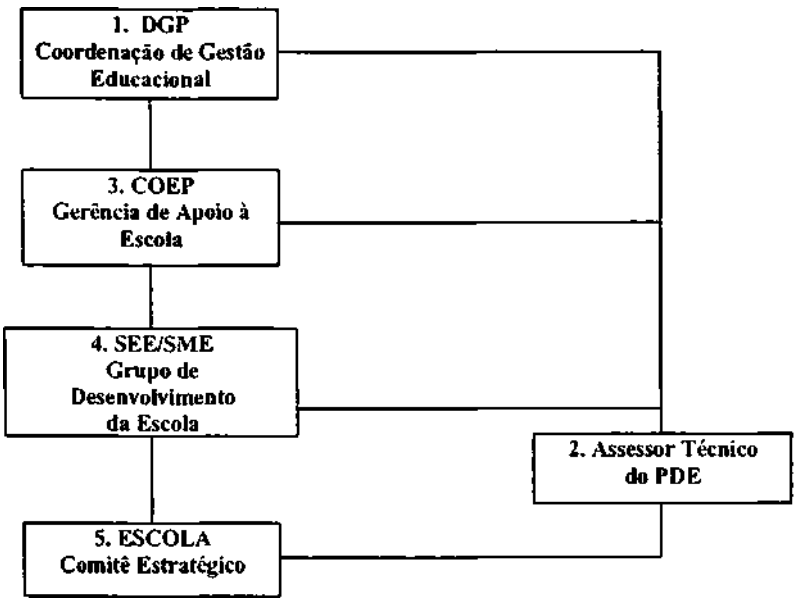
O volume de recursos a ser transferido para as escolas está diretamente ligado ao número de alunos do ensino fundamental regular. As escolas foram agrupadas em quatro faixas de financiamento: escolas com 200 a 500 alunos recebem RS 6.200,00; escolas com 501 a 1.000 alunos recebem RS 10.000,00; escolas com 1.001 a 1.500 alunos recebem RS 12.000,00; e escolas com mais de 1.500 alunos recebem RS 15.000,00 para o financiamento de metas e ações que contribuam para a melhoria do desempenho dos alunos.

Do total dos recursos repassados à escola, 40% destinam-se a despesas de capital, ou seja, à aquisição de bens que se agregam ao patrimônio da escola. Os 60% restantes destinam-se a despesas de custeio, ou correntes, que constituem gastos com a compra de materiais, livros de utilização dos alunos ou pagamento de prestação de serviços.

3. ESTRUTURA OPERACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação do PDE nos estados foi criada uma estrutura técnico-operacional para apoio ao processo. A estrutura envolve a Direção Geral do Projeto FUNDESCOLA, as secretarias estaduais e municipais de Educação e as escolas, conforme se acha representado na figura 1 seguinte.

ESTRUTURA OPERACIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PDE



A Coordenação de Gestão Educacional é responsável pela coordenação de todo o processo do PDE. Entre as suas atribuições estão a preparação e a revisão do manual do PDE, o-planejamento das capacitações nos estados e o acompanhamento permanente do processo de elaboração e implementação do PDE nos estados e municípios.

Para auxiliar no trabalho de assistência técnica e monitoramento do processo nas escolas, foram contratados um ou dois assessores técnicos por estado. O assessor técnico do PDE é um profissional contratado pela Direção Geral do Projeto para acompanhar, assessorar e dar apoio técni-

co às escolas no processo de elaboração e implementação do PDE e do PME. O assessor trabalha junto aos GDE estadual e municipais, participa da avaliação para a aprovação do Plano de Desenvolvimento da Escola e também da análise dos Projetos de Melhoria da Escola, do acompanhamento e do cumprimento das metas e ações financiadas pelo FUNDESCOLA.

No âmbito do estado estão envolvidas a Coordenação Estadual do Projeto (COEP) e a Gerência de Apoio à Escola (GAE). Nessa estrutura no estado, a GAE exerce as funções de articulação e supervisão das ações de elaboração do PDE e do PME com outras ações do FUNDESCOLA; a elaboração dos Plano de Trabalho Anual - PTA, em articulação com as secretarias estaduais e municipais; a elaboração e o encaminhamento dos Termos de Referência - TOR à Direção Geral do Projeto; e o acompanhamento da programação contida nos PTA.

Ainda no âmbito do estado, ligado à secretaria estadual de Educação, foi criado o Grupo de Desenvolvimento da Escola (GDE) estadual. No âmbito do município foi também instituído o Grupo de Desenvolvimento da Escola (GDE) municipal, com funções idênticas às do GDE estadual.

O GDE, tanto o estadual quanto o municipal, é o responsável pelo processo de implementação do PDE nas escolas e pela sua integração com outros processos e políticas das secretarias, seja estadual ou municipal.

O Grupo de Desenvolvimento da Escola é o agente multiplicador do PDE na secretaria de Educação. Formado por pessoas do quadro efetivo das secretarias, atuará como responsável pela disseminação do PDE. Nesse sentido, o nivel de compreensão e comprometimento dessas equipes com o processo do PDE deve ser integral. Para tanto, a seleção de pessoas na secretaria para compor o GDE deve ser criteriosa, e sua formação na metodologia e no processo do PDE, considerada uma das prioridades do processo de capacitação dos agentes envolvidos.

O GDE exerce, juntamente com o assessor técnico do PDE, as funções de acompanhamento e assistência técnica às escolas durante todo o processo de elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola e dos Projetos de Melhoria da Escola; de análise e aprovação dos PDE e do PME das escolas; de identificação e disseminação de experiências de sucesso pelas escolas estaduais e municipais. O GDE tem ainda a função de integrar o processo de elaboração e implementação do PDE aos processos de melhoria da gestão escolar existentes nas secretarias; de definir e executar o programa de expansão do PDE e do PME para outras escolas: de participar da elaboração do PTA de gestão escolar para o estado/município; de elaborar os Termos de Referência decorrentes dos PTA; e de avaliar as escolas e aperfeiçoar a gestão escolar.

Finalmente, na base da estrutura operacional para a implementação do PDE, encontra-se a escola, agente responsável pela elaboração e execução do PDE e do PME. A escola, por meio dos membros da liderança formal e dos representantes do Comitê Estratégico, exerce a função de liderar, direcionar e coordenar internamente o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola, bem como coordenar e acompanhar internamente a execução dos planos de ação identificados no plano. Ou seja, a elaboração do plano de desenvolvimento, e a execução dos planos de ação, é função inalienável da liderança da escola e da comunidade escolar. E pela escola, e na escola, que o PDE deve ser desenvolvido e executado.

4. IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO

4.1. Seleção dos Municípios e das Escolas

Dos 80 municípios das regiões Norte e Centro-Oeste que integram as microrregiões da primeira ZAP, 41 municípios participam do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola. Nesses municípios foram selecionadas 401 escolas, sendo 162 da rede estadual e 149 da rede municipal de ensino.

Os municípios foram selecionados pela Direção Geral do Projeto, observando-se os seguintes critérios:

(a) mínimo de dois municípios por estado, sendo um deles a capital;

(b) possuir, no mínimo, quatro escolas com mais de 200 alunos, sendo pelos menos uma das escolas da rede municipal.

No caso das escolas, a maioria foi selecionada pelos próprios estados, observando-se os seguintes critérios:

(a) possuir os Padrões Mínimos de Funcionamento, de acordo com os critérios estabelecidos pelo FUNDESCOLA, ou constar na previsão de atendimento do Projeto de Adequação de Prédios Escolares - PAPE;

(b) possuir uma liderança forte; e

(c) possuir Unidade Executora constituída.

Das 401 escolas definidas para a elaboração do PDE, 371 foram indicadas pelos estados. Dessas, 272 (73%) foram selecionadas da relação de escolas a serem atendidas pelo PAPE, o que significa que a maior parte das escolas participantes do processo de implementação do PDE não possuía Padrões Mínimos de Funcionamento, conforme a definição do FUNDESCOLA, mas seriam adequadas durante o projeto. Outras 30 foram selecionadas pela CGE para fazer parte de uma amostra aleatória para um estudo de avaliação da implementação do PDE. Tal seleção não obedeceu aos critérios de seleção acima descritos e envolveu somente dois estados: o Pará (20 escolas) e o Mato Grosso do Sul (10 escolas). Estão matriculados nessas escolas cerca de 365.000 alunos.

4.2. Seleção do Assessor Técnico do PDE

A contratação do assessor técnico desenvolveu-se por processo seletivo, em três etapas, coordenado pela CGE e com a participação dos estados. A primeira fase do processo foi a seleção de currículos. Após a divulgação nos órgãos de imprensa dos requerimentos e do regulamento para a inscrição, os currículos foram recebidos e cadastrados pelas secretarias estaduais de Educação, que fizeram uma primeira triagem, conforme orientação e formulários enviados pela CGE. Os currículos selecionados foram enviados à CGE, que procedeu a uma segunda análise, selecionando até quatorze candidatos para a segunda etapa de seleção: a entrevista. Os candidatos foram informados sobre sua seleção e as entrevistas, realizadas nos estados pelo coordenador ou gerente da CGE e representantes do estado. Três candidatos foram selecionados em cada estado.

Finalmente, os três candidatos selecionados em cada estado participaram em Brasília da terceira etapa, que consistiu de um treinamento de três dias sobre o Plano de Desenvolvimento da Escola e o Projeto de Melhoria da Escola. Ao final do treinamento os candidatos foram avaliados pelos técnicos da Coordenação de Gestão Educacional e uma especialista em recursos humanos, para a escolha final do representante de cada estado.

Para a seleção dos candidatos foram considerados aspectos como formação superior, experiência como professor e diretor de escola, perfil de liderança, habilidade em trabalho de grupo, habilidades em comunicação verbal, interesse em desenvolvimento comunitário, dedicação exclusiva, disponibilidade para viagens e residência na área de atuação da ZAP. Como requisitos desejáveis foram considerados experiência na área de educação e em atividades de planejamento ou coordenação de grupos.

Diferentemente dos outros estados, para os quais foi indicado um assessor técnico, os estados do Pará, Amazonas e Goiás foram contemplados com dois assessores técnicos, por apresentarem características especiais, como distâncias muito grandes entre as escolas e/ou dificuldades de acesso e mais de 50 escolas envolvidas no PDE.

Após a seleção final, os candidatos selecionados participaram ainda de um treinamento-piloto realizado em Goiânia, no qual tiveram oportunidade de aprofundar seus conhecimentos e esclarecer dúvidas sobre o processo de elaboração e implementação do PDE.

4.3. Formação do Grupo de Desenvolvimento da Escola - GDE

A Coordenação de Gestão Educacional do FUNDESCOLA solicitou a todas as secretarias estaduais de Educação que identificassem, em sua estrutura, grupo de técnicos ou setores que tivessem uma atuação direta com as escolas, para constituir o Grupo de Desenvolvimento da Escola - GDE.

As orientações da Coordenação de Gestão Educacional esclareciam que o Grupo de Desenvolvimento da Escola deveria ser formalizado por meio de uma portaria do secretário de Educação. No caso do estado, o grupo seria composto por três a seis pessoas. No caso dos municípios, a composição dos GDE levaria em consideração o tamanho do município. Em municípios da capital, sugeriu-se um grupo de três a seis pessoas, enquanto, em municípios pequenos, uma só pessoa poderia formar o GDE.

As orientações da CGE sugeriram ainda que o grupo fosse formado e atuasse junto ao Departamento/Coordenação de Ensino das secretarias, visto ser esse o setor que se relaciona mais diretamente com as escolas.

O resultado do processo de formação do GDE (número, perfil e localização na estrutura) foi variado. Na maioria dos estados o grupo do GDE foi criado como um grupo à parte, vinculado à COEP, e, em outros, o grupo ficou diretamente ligado ao Departamento/Coordenação de Ensino. Em alguns estados o GDE foi constituído por meio de portaria. O número de integrantes dos grupos também variou de estado para estado e o perfil das pessoas foi bastante diversificado. Em vários estados percebeu-se dificuldade para formar o grupo do GDE com pessoas que atendessem ao perfil desejado

pela CGE, pela falta de pessoal qualificado disponível, pela falta de incentivos financeiros para o cargo ou pela simples ausência de uma estrutura na secretaria que apoie a escola no seu processo de autonomia e desenvolvimento. A conseqüência direta desse problema foi a formação de grupos com uma atuação não muito eficiente e sem tempo disponível para a dedicação necessária ao processo, em boa parte dos estados. Como veremos mais à frente, esse fato refletiu-se diretamente sobre a atuação desses grupos no atendimento às escolas.

4.4. Capacitação do GDE e de Lideranças das Escolas

As capacitações sobre "Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola" ocorreram no período de março a agosto de 1998. Foram capacitadas aproximadamente 1.570 pessoas, entre lideranças das escolas e técnicos das secretarias de Educação, perfazendo o total de 22 treinamentos e o equivalente a 528 horas-aula.

4.4.1. Programa da Capacitação

O programa da capacitação foi dividido em três partes e constituído de palestras, oficinas de trabalho e apresentações dos grupos. Na primeira parte apresenta-se uma visão geral do FUNDESCOLA, sua estrutura e seu funcionamento, discutem-se questões referentes à gestão educacional e gestão escolar nas últimas décadas e apresenta-se uma visão global do processo de elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola.

Na segunda parte do programa trabalha-se em detalhe cada etapa do PDE. A capacitação torna-se mais prática, com o efetivo envolvimento dos participantes em oficinas de trabalho. São apresentados e explicados os instrumentos práticos para a elaboração do PDE, e solicita-se aos grupos de trabalho que analisem os dados de uma escola fictícia, complementem com as informações necessárias e apresentem os resultados da análise situacional da escola que servirão de base para a elaboração do Plano de Suporte Estratégico.

Na terceira parte da capacitação, os grupos apresentam o resultado de seus trabalhos a todos os participantes para as correções, esclarecimento de dúvidas e aprofundamentos sobre o funcionamento do processo.

4.4.2. Instrutores

Os treinamentos foram ministrados por consultores (as) com experiência na área de gestão escolar e/ou implementação de programas de gestão educacional, sendo que duas eram diretoras de escola. Participaram também dos treinamentos, como instrutor ou orientador-supervisor, a coordenadora do PDE, os autores do manual do PDE e técnicos do Projeto FUNDESCOLA.

Os candidatos contratados como assessores técnicos do PDE participaram no processo de capacitação das escolas como colaboradores nas apresentações e facilitadores das oficinas de trabalho realizadas no treinamento.

Em razão da densa e extensa agenda da capacitação e, principalmente, da necessidade de apoio aos grupos nas oficinas de trabalho, a maior parte das capacitações foi realizada com a presença de dois instrutores.

4.4.3. Participantes

Participaram das capacitações três representantes da liderança de cada escola, incluindo o diretor e mais duas pessoas indicadas entre os coordenadores pedagógicos, secretários, ou professores representantes da liderança formal.

Além de lideranças formais das escolas, participaram do treinamento técnicos e representantes das secretarias estaduais e municipais de Educação que compunham o GDE.

As secretarias estaduais participaram com quatro técnicos, enquanto as secretarias municipais participaram com um, dois ou três membros, dependendo do número de escolas com mais de 200 alunos incluídas no programa. Assim, secretarias municipais com menos de dez escolas indicaram um participante; entre onze a cinqüenta escolas, dois participantes; e com mais de cinqüenta escolas, três participantes.

4.4.4. Reação dos Participantes

No inicio das capacitações do PDE, as lideranças das escolas participantes deixavam transparecer sentimentos e opiniões contraditórios que refletem bem a situação em que vivem esses profissionais da educação. Por um lado, percebia-se um clima de desconfiança e descrédito na efetividade de projetos e planos de governo, gerado por experiências sucessivas de descontinuidade de programas devido a mudanças administrativas, e também descrédito na efetividade e seriedade na alocação, disponibilização e utilização de recursos oriundos de programas governamentais. Por outro lado, surgia a questão referente à insatisfação salarial e, conseqüentemente, à falta de motivação profissional para o envolvimento em novos projetos. Junte-se a isso a natural resistência a mudanças, comum na implementação de qualquer nova experiência.

Entretanto, havia também um clima de satisfação por se estar participando de um projeto das dimensões do FUNDESCOLA, um sentimento de valorização e reconhecimento em ter sido selecionado para a participação no processo do PDE. Isso ocorreu em parte porque, logo no inicio, os participantes eram esclarecidos sobre o fato de que a escola não era obrigada a participar do processo do PDE, mas decidiria, por meio da assinatura de um termo de adesão, se participaria ou não. Assim, a capacitação passou a ser vista como uma oportunidade para a escola, e não como uma obrigação, o que levou as lideranças a se sentirem valorizadas, como se, finalmente, alguém (dos órgãos centrais) conferisse valor ao seu trabalho.

Pode-se dizer, assim, que, passado o primeiro momento, em que a resistência maior estava ligada ao descrédito, à questão salarial e ao medo do novo, as lideranças escolares envolveram-se nas capacitações e, guardadas algumas poucas exceções, terminaram entusiasmadas com o processo. É interessante notar que a receptividade em relação ao PDE foi maior nas escolas do interior

do que nas das capitais: de modo geral, as lideranças das escolas dos municípios do interior mostram-se muito mais abertas e envolvidas no processo da capacitação.

Quanto aos membros dos GDE, a receptividade foi menor. Embora em alguns estados tenham demonstrado interesse no processo, em vários outros os membros do GDE não estavam bem esclarecidos sobre o propósito de sua participação na capacitação e/ou não tiveram participação ativa. Em alguns estados os representantes do GDE assumiram, durante a capacitação, a responsabilidade pela coordenação logística e administrativa do evento, não se envolvendo ou participando nas atividades de capacitação para o PDE. Em algumas capacitações era visível o distanciamento das equipes dos GDE em relação às equipes escolares. Os dois grupos participavam da capacitação como dois segmentos estanques, como se não tivessem qualquer ligação profissional. Assim, o envolvimento das equipes e, principalmente, a confiança e o compromisso que a escola deveria ter como certos na estrutura criada para apoio necessário ao processo do PDE eram prejudicados já no primeiro contato dos dois grupos.

4.4.5. Avaliando as Capacitações

A maior dificuldade detectada nas capacitações das equipes escolares está relacionada à falta de conhecimento e prática de planejamento das lideranças das escolas. A grande maioria das escolas não costuma exercer atividades de planejamento. O trabalho com técnicas de planejamento e gestão revelou-se um grande tabu para as escolas: o ato de planejar suas ações, de tomar decisões com base em informações precisas e dados comprováveis não faz parte de sua rotina. A política de "apagar incêndio", adotando-se medidas apenas paliativas em relação aos problemas, ainda é regra no gerenciamento da escola. Assim, muitas das dificuldades observadas durante os treinamentos relacionam-se ao fato de as escolas não terem experiência nessa área.

Outra grande dificuldade detectada durante os treinamentos está relacionada à falta de preparo das equipes escolares para o manuseio dos dados gerais de desempenho da escola contidos no Questionário 1 - Perfil e Funcionamento da Escola. As equipes apresentam dificuldades em lidar com os dados estatísticos, ou seja, não conseguem utilizar-se de fórmulas simples para o cálculo dos indicadores de desempenho dos alunos.

Uma explicação para esse problema pode estar no fato de que, nas escolas, a responsabilidade pelo manuseio dos dados estatísticos de desempenho do aluno é centralizada pelo secretário, o que poderia justificar a dificuldade encontrada pelos demais membros da escola na análise desse instrumento de diagnóstico.

Segundo as avaliações dos treinamentos, de maneira geral, os participantes mostraram dificuldades de entendimento em aspectos semelhantes do conteúdo apresentado. De acordo com a tabulação dos dados da avaliação dos treinamentos, os participantes consideraram da seguinte forma os pontos da capacitação:

1.Pontos de mais fácil compreensão:

Os princípios, o objetivo e a importância do PDE para a melhoria da qualidade da escola e do desempenho do aluno;

A necessidade de se ter o foco no aluno, de se trabalhar com fatos e dados para a tomada de decisões;

A importância da visão de futuro para o sucesso da escola;

conceito de escola eficaz como o novo paradigma da escola;

Projeto de Melhoria da Escola, no qual a escola identifica as ações que necessitam de financiamento por parte do FUNDESCOLA;

A execução e o acompanhamento do PDE, ou seja, as formas de que a escola dispõe, segundo a metodologia, para o gerenciamento do processo de implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola.

2. Pontos de mais difícil compreensão:

Plano de Suporte Estratégico, no qual a escola identifica as estratégias, metas e planos de ação que visam ao alcance dos seus objetivos estratégicos;

Questionário de Avaliação Estratégica, em que se solicita à escola que identifique seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, com o objetivo de sinalizar estrategicamente os aspectos nos quais a escola possui maior ou menor vulnerabilidade ou governabilidade para agir na busca de solução de problemas; e

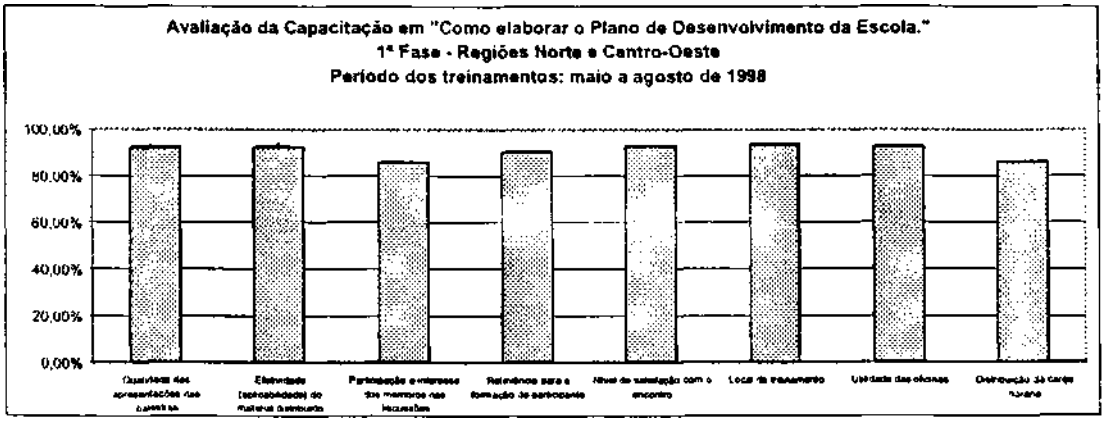
A Visão Estratégica da Escola, no qual a liderança da escola identifica seus valores, missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Nesse quesito, os problemas situaram-se menos no entendimento dos conceitos apresentados, e mais, basicamente, na dificuldade da equipe em identificar os valores defendidos pela sua escola e pela comunidade na qual a escola está inserida.

Outro grande obstáculo ao desenvolvimento das oficinas de trabalho foi a dificuldade de síntese das equipes escolares. A oficina de trabalho dedicada ao trabalho de síntese dos problemas identificados no diagnóstico da escola fictícia constituiu-se, literalmente, em uma das '"dores de cabeça" do treinamento. As equipes escolares não são e não estão preparadas para sintetizar informações e, menos ainda, para identificar prioridades, e por essa razão não conseguem ter claro o que é estratégico trabalhar para melhorar o desempenho dos alunos.

Entretanto, apesar das dificuldades anotadas em relação aos princípios do planejamento e às exigências do processo de elaboração do PDE, as equipes escolares apresentaram grande interesse em relação a metodologia, disposição de aprender um novo método de gerenciamento da escola e, principalmente, grande disposição para a mudança. Aspectos da avaliação dos treinamentos, como qualidade das apresentações das palestras, aplicabilidade do manual e material distribuído, relevância do treinamento para a formação do participante, nivel de satisfação com a capacitação e utilidade das oficinas de trabalho, obtiveram índices médios de aproximadamente 90% de aprovação. Os índices mais baixos foram atribuídos a nível de interesse e participação dos grupos nas discussões e distri-

buição da carga horária, com média geral de aproximadamente 83%, conforme mostra o gráfico da avaliação geral da capacitação, a seguir.

FIGURA 2



5. O PROCESSO NA ESCOLA

Concluída a capacitação, o grande desafio das lideranças das escolas foi coordenar a elaboração do PDE na escola. De acordo com os relatórios e depoimentos dos assessores técnicos, o primeiro obstáculo encontrado foi o descrédito da equipe escolar em relação a projetos governamentais, o que, conseqüentemente, dificultou o trabalho de envolvimento e comprometimento das equipes escolares com o PDE.

De modo geral, o nivel de engajamento, mobilização da comunidade e comprometimento da equipe escolar com o PDE está diretamente relacionado ao perfil da liderança da escola. Em escolas em que o diretor exerce naturalmente o papel de líder, a mobilização e o entusiasmo para participar das etapas do processo de elaboração do PDE ocorreram de forma criativa e sem tantos atropelos. As resistências iniciais, às vezes de cunho ideológico, apresentadas principalmente por parte dos professores, dão lugar a um trabalho de grupo na busca da melhoria da qualidade da escola.

No entanto, nas escolas em que a direção não exerce com facilidade sua função de líder e sua atuação restringe-se apenas às funções administrativas, a mobilização da comunidade escolar foi deficiente, os atrasos no cumprimento do cronograma de ações foram freqüentes e os atritos ou a inércia, por falta de motivação, constantes, prejudicando, assim, o andamento do PDE.

Por outro lado, os membros da equipe escolar também tiveram dificuldade em trabalhar com atividades de planejamento. Conforme o relatório dos assessores técnicos, enquanto a identificação de problemas parece uma atividade mais fácil, há dificuldade maior em priorizar metas que

realmente ataquem os problemas detectados, levando em consideração recursos e/ou a sua importância estratégica para elevar o desempenho da escola. Alguns assessores reportaram dificuldade da escola em estabelecer uma seqüência lógica para a adoção das ações de melhoria e, muitas vezes, falta de sintonia entre o que é diagnosticado na análise situacional e o que é proposto nas metas e planos de ação.

O auxílio de assessoria externa, nesses casos, foi de grande valia, pois as escolas respondem a comentários e motivação de quem quer que as esteja assessorando no processo. Numa análise mais geral, pode-se considerar que os problemas enfrentados pelas escolas podem estar ligados, não apenas a dificuldades de inadequação do perfil da liderança, aceitação da mudança, comprometimento da equipe e entendimento da metodologia, mas também à fragilidade da atuação da estrutura de apoio criada pelo GDE para auxiliar a escola na implementação do processo.

5.1. Atuação do Assessor Técnico do PDE

A atuação do assessor técnico foi intensa, até por causa do número de escolas atendidas. Após a capacitação, o assessor, juntamente com os GDE estaduais e municipais, programou visitas de acompanhamento às escolas, para auxiliá-las na elaboração do PDE, por meio de um plano de ação mensal que incluía não só as visitas , mas também outras atividades de treinamento, esclarecimento e assistência técnica. Em vários estados, o assessor serviu como instrutor em mini-cursos de capacitação sobre a metodologia do PDE.

O trabalho desenvolvido pelos assessores técnicos ao longo do processo de elaboração do PDE foi monitorado tanto pelas equipes da GAE e do GDE quanto pelas escolas. No monitoramento realizado por GAE e GDE estaduais e municipais, e pelo próprio assessor, foram considerados o nível de conhecimento da metodologia, o interesse e motivação para prestar atendimento às escolas, aos GDE e à GAE, bem como a relação interpessoal do assessor com essas equipes. A avaliação média alcançada pelo assessor foi de 93%, o que caracteriza, considerando-se a escala de pontuação utilizada no processo de monitoramento, ótimo desempenho e aceitação pelas equipes.

No caso das escolas, as equipes escolares avaliaram o desempenho dos assessores técnicos levando em consideração quatro blocos básicos.

No primeiro bloco do monitoramento, as escolas avaliaram o nivel de conhecimento e domínio da metodologia, e a forma como o assessor utilizou-se desse conhecimento para assessorar as escolas no esclarecimento de dúvidas.

No segundo bloco, as escolas avaliaram a atuação do assessor técnico no que se refere a apoio técnico e motivação dada à equipe escolar, cumprimento do cronograma de visitas para o acompanhamento das ações da escola, e análise técnica dos resultados do processo na escola.

No terceiro bloco as escolas puderam avaliar a presença, a participação e o acompanhamento do assessor em cada etapa do processo de elaboração do PDE.

No quarto bloco do monitoramento avaliou-se a atuação do assessor no trato com a equipe escolar, sua inter-relação com o grupo, o nivel de receptividade e atenção dispensado à escola, e sua motivação e disponibilidade em assessorar a escola.

O resultado do monitoramento feito pelas escolas mostrou que a equipe escolar, de forma geral, reconhece o esforço, a dedicação e a importância do assessor técnico no desenvolvimento do processo de elaboração do PDE. A média das avaliações realizadas pelas escolas alcançou o índice de 87%, considerado como muito bom na escala de pontuação utilizada no processo de monitoramento.

Algumas escolas apontaram como problema a dificuldade do assessor em atender à escola no momento em que sua presença é requisitada. Essas escolas reclamam da grande quantidade de escolas atendidas, na maioria dos estados, apenas por um assessor.

Percebe-se, no entanto, que muitas vezes é a excessiva procura pelo assessor, e, em alguns casos, o nivel de dependência que a escola cria em relação à sua palavra final para a solução de qualquer problema ligado ao plano que faz com que o atendimento a algumas escolas seja prejudicado.

Nesse sentido, cabe à equipe escolar maior compromisso e engajamento com o estudo e o aprofundamento na metodologia para que o processo de gerenciamento do PDE seja efetivamente liderado e coordenado pela escola. O sucesso do plano de desenvolvimento não está, certamente, na quantidade de vezes que o assessor técnico é chamado à escola, mas na qualidade do trabalho desenvolvido pela própria escola.

5.2. Atuação do GDE

De modo geral, a experiência aponta para dificuldades na atuação do GDE. Por um lado, constatou-se que, na maioria dos casos, os membros do GDE não emprestavam dedicação exclusiva ou mesmo tempo suficiente para poder acompanhar o processo de elaboração do PDE e prover assistência técnica às escolas.

Por outro lado, observou-se que o dominio da metodologia de planejamento estratégico utilizada para a elaboração do PDE era, em muitos casos, deficiente, ficando a cargo do assessor técnico suprir tal dificuldade.

A atuação dos Grupos de Desenvolvimento da Escola e assessores técnicos do PDE e a relação que essas equipes estabelecem com as escolas objetivam garantir às equipes escolares maior segurança no processo de elaboração e implementação do PDE.

Nos encontros de avaliação da primeira fase do PDE, realizados em Brasilia, foi possível refletir com os grupos dos estados sobre a qualidade do trabalho desenvolvido pelos assessores técnicos e pelo Grupo de Desenvolvimento da Escola. Os membros dessas equipes reconheceram que a compreensão da metodologia do PDE requer muito estudo e um envolvimento efetivo no processo desencadeado nas escolas. Segundo as equipes, o nível de intemalização da metodologia do PDE pelos Grupos de Desenvolvimento da Escola ficou muito superficial, o que contribuiu para uma frágil atuação desses grupos no assessoramento e acompanhamento às escolas, em boa parte dos estados.

Nesse aspecto, considera-se, além da hipótese de treinamento exclusivo para as equipes dos novos GDE, também a possibilidade de se adotar, para a região Nordeste, estratégias diferenciadas de composição dos GDE, de acordo com as características ou realidade institucional de cada secretaria.

Outro aspecto observado também pelas equipes é que, em alguns estados, o Grupo de Desenvolvimento da Escola, o assessor técnico do PDE e a Gerência de Apoio à Escola não conseguiram desenvolver um trabalho de parceria no assessoramento das escolas, em alguns casos permitindo que questões não profissionais interferissem no processo de acompanhamento do PDE. Já em outros estados, é clara a integração das equipes, movimentando a escola em prol do PDE e conseguindo resultados bastante positivos em termos da compreensão dos objetivos, da metodologia e do engajamento de toda comunidade escolar com a melhoria. O padrão de atuação dos GDE demonstra claramente a necessidade de capacitação exclusiva e específica para essas equipes e participação mais dinâmica nos treinamentos das escolas.

De acordo com as equipes, a atuação das secretaria de Educação também deve ser outro aspecto a ser revisto para o melhor desenvolvimento do processo do PDE. Na percepção das equipes, nesse primeiro momento do PDE, a atuação das lideranças das secretarias de Educação reflete ainda uma atuação reativa, de prover o apoio material e de pessoal, mas adotar uma posição mais para o "deixar para ver como é que fica" do que para agente integrante e relevante no processo de mudança.

Essa postura é adotada, em parte, em razão de a necessidade de mudança no padrão de gestão ainda ser vista pelas secretarias de Educação como necessidade apenas da escola. E, enquanto essa percepção não for modificada, a importância e a contribuição do PDE para a melhoria do padrão de gestão escolar também não serão vistas pelas secretarias de Educação como necessidade institucional.

5.3. Acompanhamento da CGE

A Coordenação de Gestão Educacional apoia diretamente as Coordenações Estaduais do Projeto e os Grupos de Desenvolvimento da Escola na elaboração e administração da programação de gestão escolar na qual se insere o PDE. Além de fornecer as diretrizes do processo de implementação e orientações gerenciais, provê assistência técnica e suporte técnico-financeiro necessários ao bom desempenho dos assessores técnicos do PDE, o que envolve o pagamento de diárias e adiantamento de recursos para o transporte dos assessores técnicos para as visitas às escolas.

A CGE acompanha o trabalho dos assessores e das escolas no processo do PDE por meio dos relatórios técnicos mensais enviados por elas e contatos com a GAE e GDE dos estados. A cada final de mês, os assessores remetem à CGE um plano de trabalho, com as atividades previstas para o mês subseqüente e um relatório das atividades desempenhadas durante o mês em questão.

Os relatórios do assessor técnico e os contatos mantidos com os estados permitem à CGE obter informações sobre o andamento do processo do PDE nos estados. Com tais informações, a CGE pode tomar decisões que visem garantir às escolas o suporte logístico de que necessitem para a elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola.

A CGE desenvolveu também instrumentos que auxiliam os GDE e assessores técnicos a monitorar o andamento dos trabalhos nas escolas, fornecendo, ao mesmo tempo, dados para que possa também acompanhar a atuação dos membros envolvidos. Entre eles estão os formulários para:

Auto-avaliação e avaliação externa do processo do PDE para as escolas, GDE, assessor técnico e GAE.

Análise e avaliação do PDE; e

Análise e avaliação do PME.

Além do acompanhamento feito por meio da coleta de dados nos relatórios e formulários de monitoramento, a CGE promoveu também reuniões de avaliação intermediária com os assessores técnicos, GDE e GAE.

6. LIÇÕES APRENDIDAS

A experiência desenvolvida no âmbito do FUNDESCOLA I possibilita apontar alguns aspectos que podem contribuir para o entendimento do processo de implementação do PDE (e propostas similares), bem como para o aperfeiçoamento da implementação de tal processo. Foram identificados cinco áreas-chave, nas quais a atenção dos responsáveis deve estar centrada:

a formação e capacitação do GDE;

a estrutura das secretarias de Educação e a localização do GDE;

a capacitação e o acompanhamento;

a importância da liderança do diretor; e

fluxo das informações.

6.1. Formação e Capacitação do GDE

A experiência da implementação do PDE no Norte e Centro-Oeste aponta para a necessidade de se rever a constituição e a forma de capacitação dos GDE estaduais e municipais. No caso da formação do grupo, percebeu-se que os integrantes não foram, em muitos casos, escolhidos de acordo com critérios técnicos compatíveis com as funções que o grupo exerce. Em alguns estados os membros do grupo foram claramente escolhidos aleatoriamente, sem uma real preocupação em formar um grupo forte de apoio à escola. Tais fatos ressaltam a necessidade de se fomentar maior compromisso dos secretários de Educação com o processo do PDE, o que pode ser feito durante as reuniões do Fórum, por meio de um encontro de secretários sobre gestão educacional, envio de material informativo a respeito do PDE, visitas da CGE a cada secretário estadual com vistas a formalizar um compromisso com o processo do PDE, etc.

Quanto à capacitação, percebeu-se que muitos membros do GDE não participaram ativamente das suas atividades, o que comprometeu a assimilação da nova metodologia. Muitos assumiram postura passiva, como meros ouvintes, sem realmente exercitarem os instrumentos apresentados e participarem nas oficinas efetivamente. A conseqüência direta foi que vários GDE estaduais e mu-

nicipais demonstraram uma atuação um tanto frágil no assessoramento técnico às escolas. Por outro lado, percebeu-se também que o fato de o treinamento ter sido realizado em conjunto com as lideranças escolares não permitiu que se fizessem algumas considerações mais especificas à atuação desse grupo que poderiam ter direcionado melhor o seu trabalho e esclarecido melhor sobre as suas atribuições e responsabilidades.

A experiência aponta, assim, para a necessidade não só de uma seleção mais criteriosa dos profissionais da secretaria que copõem o GDE, mas também de uma capacitação mais enfática sobre a metodologia do PDE para seus membros. Sugere-se que a capacitação dos membros do GDE seja feita separadamente das lideranças escolares, forçando não só participação mais dinâmica nas atividades propostas na capacitação, mas, principalmente, melhor preparo do GDE para o desempenho de suas atividades junto às escolas.

Deve-se ter em vista que o GDE é o agente multiplicador do PDE na secretaria de Educação, isto é, o responsável pela expansão do PDE para outras escolas e mesmo municípios. Assim, é de fundamental importância que o nível de compreensão e comprometimento dos GDE, principalmente do estadual, com o processo do PDE seja fortalecido.

6.2. Estrutura das Secretarias de Educação e Localização do GDE

A atuação das secretarias de Educação é um importante aspecto a ser revisto para o melhor desenvolvimento do processo do PDE. Na verdade, o que se pôde constatar, nesse primeiro momento, foi que a atuação das lideranças das secretarias de Educação reflete ainda uma atuação reativa, de prover o apoio material e de pessoal necessários ao desenvolvimento do processo, mas, gerencial e institucionalmente, de adotar uma posição mais para o "deixar para ver como é que fica" do que para agente integrante c relevante no processo de mudança.

Por outro lado, percebe-se também o isolamento do GDE na secretaria e a falta de assimilação do processo do PDE pelo sistema. A necessidade de mudança no padrão de gestão ainda é vista pelas secretarias de Educação, e não é de hoje, como uma urgência apenas da escola. As secretarias não conseguem perceber que a mudança deve ocorrer, não só no âmbito da escola, mas da própria secretaria. E isso requer que ela reveja sua atuação no atendimento às escolas e promova mudanças para acomodar um novo padrão de gestão escolar e educacional, mais descentralizado. Em resumo, a estrutura e os processos que se desenvolvem nas secretarias de Educação não são funcionais para a autonomia e o desenvolvimento da escola.

Esses fatos sugerem que há necessidade de maior entendimento sobre o processo do PDE e o que ele implica para a secretaria, bem como a reflexão sobre a localização do GDE para que a secretaria possa iniciar um novo padrão de gestão efetivamente. Como a estrutura e o funcionamento das secretarias de Educação são diferenciadas entre os estados e municípios, a constituição e localização do GDE deve ser discutida caso a caso. O importante é que estejam envolvidos nesse processo pessoas de departamentos que possuem vinculo direto com as escolas e que têm responsabilidades no assessoramento dessas unidades. Talvez mais do que isso, é preciso que o próprio

sistema reflita para verificar a sua efetividade no atendimento às escolas e proponha mudanças visando maior eficiência.

6.3. Capacitação e Acompanhamento

A dificuldade encontrada pelas escolas no manuseio e na análise de dados aponta para a necessidade de se aumentarem o tempo e o número de oficinas de trabalho no programa de capacitação. Percebeu-se que, para a grande maioria dos participantes das escolas, a atividade de planejamento é algo completamente novo, o que exige mais tempo dedicado à sua pratica efetiva.

Percebeu-se também que, por ser uma atividade nova, a elaboração do PDE deve ser acompanhada de perto, pelo menos no primeiro ano de sua implementação. São muitas as dificuldades que a escola encontra no processo e a assistência técnica, como a fornecida pelo assessor técnico e/ou GDE, foi de fundamental importância para que a escola concluisse o processo de elaboração do PDE com êxito.

6.4. Importância da Liderança do Diretor

A experiência demostra que o dinamismo e a competência do diretor são fundamentais para o sucesso na elaboração e implementação do PDE. Os diretores que se comprometem com o processo e assumem seu papel de liderança motivam a comunidade escolar e garantem que o processo siga nos prazos e com a qualidade necessária. Por outro lado, os diretores que não se comprometem verdadeiramente com o processo prejudicam sensivelmente o envolvimento de sua equipe e a qualidade do seu plano de desenvolvimento.

Essa constatação remete à questão da forma como vem sendo efetuada a escolha do diretor pelos estados. A escolha de um bom líder ainda é um processo em fase de aprimoramento, o que sugere que é preciso incentivar os estados a conduzir análise criteriosa dessa escolha e auxiliá-los, por meio da disseminação de experiências, a encontrar a maneira mais efetiva de selecionar tais lideres.

6.5. Fluxo das Informações

Apesar da preparação das capacitações, em que todas as informações foram discutidas e socializadas na equipe da CGE, de as informações serem transmitidas uniformemente em todas as capacitações, de as comunicações serem feitas oficialmente aos coordenadores da COEP, aos gerentes da GAE, aos membros do GDE e aos assessores técnicos, houve desencontros de informações entre a equipe da CGE e as equipes responsáveis pelo apoio às escolas (assessor técnico e GDE), e dessas com as escolas.

Na próxima etapa de capacitação para o PDE é necessário que esses processos, fluxos e recursos sejam rediscutidos e as informações básicas sobre eles sejam colocadas em um documento, entregues e reforçadas por ocasião dos treinamentos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de elaboração e implementação do PDE requer tempo e dedicação de toda a equipe técnica dos estados e municípios e, principalmente, das escolas. O processo e as metodologias utilizados afetam todos os segmentos envolvidos no funcionamento das escolas, muda processos, comportamentos e cultura organizacional. Foi estruturado para ajudar a escola a obter um retrato bastante completo de sua realidade, de seus pontos fortes e fracos, de suas potencialidades. Requer organização do tempo, das informações, análise e, sobretudo, posicionamento sobre o que se pretende e como alcançar os objetivos.

Muito embora existam dificuldades, das 401 escolas selecionadas para o PDE, apenas uma não aderiu ao projeto. O índice de adesão das escolas, bem como o empenho da totalidade das escolas participantes em realizá-lo, caracteriza um importante e grande avanço no longo e complexo processo de mudança da gestão da escola que se deseja alcançar. Mesmo com algumas incorreções, já esperadas em razão da característica de novidade do processo, as escolas conseguiram elaborar o documento formal com o desenho do seu plano.

Com o processo do PDE, as escolas se empenharam e conseguiram identificar seus problemas e, embora com dificuldades no exercício de priorizar metas em função de recursos e/ou da sua importância estratégica para o desempenho da escola, conseguiram delinear suas metas e planos de ação.

A adesão ao processo do PDE, bem como as atividades para a sua elaboração e implementação, tornar-se-ão mais fáceis e fortalecidas quanto mais rápida for a percepção e o entendimento, por parte de todos os envolvidos, de que o PDE não é apenas um projeto que fará com que a escola receba um montante tal de recursos a serem gastos em um ou dois anos, mas que o objetivo final desse projeto é renovar a forma como a escola vem sendo gerenciada, tomando-a mais autônoma e com responsabilidades em relação ao seu desempenho. Diferentemente da visão de escola burocrática e sem espaço de decisão que se tinha até o presente, o PDE traz a noção de uma escola que reflete sobre a sua prática e seu desempenho e busca, com a sua comunidade, formas de tomar-se uma instituição de excelência.

O trabalho desenvolvido por essas primeiras escolas constitui-se no inicio de uma mudança no padrão de gerenciamento das escolas nas regiões envolvidas. Os resultados do trabalho que vêm desenvolvendo, a partir de uma prática de planejamento como a do PDE, permitirão observar-se até que ponto mudanças efetivas ocorrem no interior da escola e nos seus resultados educacionais.

Cabe às escolas a coragem e a determinação no engajamento em um processo novo que pode trazer, como propõe a metodologia, grandes benefícios à autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola.

Compete, no entanto, às secretarias de Educação criar os instrumentos legais e institucionais para que as escolas tenham espaço para tomar decisões; para que a direção da escola seja exercida por pessoas com competência, liderança e por um período preestabelecido em que se delineie um horizonte para se estruturar e alcançar as metas definidas pela escola. Sem autonomia, o trabalho de elaboração e implementação do PDE pelas escolas e as mudanças decorrentes correm grande risco de fracasso.

PDE EM **NÚMEROS**

400 escolas elaboraram o PDE e o PME

224 escolas estaduais
176 escolas municipais

365.000 alunos matriculados nas escolas que elaboraram o PDE

10 estados envolvidos

41 municípios envolvidos

12 assessores técnicos selecionados e contratados pela DGP/FUNDESCOLA

97 Membros do Grupo de Desenvolvimento da Escola estadual e municipal

22 treinamentos realizados

1.570 pessoas capacitadas na elaboração do PDE

RS 3.994.000,00 é o total de recursos a serem transferidos para as escolas para financiar ações do PME

FUNDESCOLA
Ministério da Educação - Banco Mundial

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

GOVERNO FEDERAL

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo