

# **Plano de desenvolvimento da escola pública (PDE) e sua adequação à realidade da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS**

Maria do Socorro Matos de Moraes Cantero<sup>1</sup>

## **Resumo**

O presente artigo origina-se de pesquisa bibliográfica sobre o Plano de Desenvolvimento da Escola Pública (PDE), objetivando refletir sobre experiências de gestão e organização escolar, mediante programas de financiamento para a educação. A investigação parte de uma abordagem qualitativa, analisando as experiências da gestão e da organização de escolas municipais de Campo Grande/MS. Observa-se o fortalecimento de uma visão de gestão escolar estratégica, centrada na racionalização de gastos e na eficiência escolar, quando se trabalha em conjunto, isto é, em equipe pronta para agir em consonância com objetivos voltados para a melhoria educacional. Apresentam-se as ações em projetos que vão muito além do sentido político, e o processo histórico de implantação do PDE na Rede Municipal de Ensino (REME), além do envolvimento efetivo da equipe de sistematização na condução de ações pedagógicas.

**Palavras-chave:** Plano de Desenvolvimento da Escola. Rede Municipal de Ensino. Ações pedagógicas.

## **Abstract**

*This article comes from literature on the Development Plan of the Public School (DPS). The goal is to think over experiences of management and school organization by analyzing funding programs for education. With a qualitative approach, the research examines the experiences in the management and organization of municipal schools in Campo Grande/MS. We observe a strengthening of the strategic vision about school management, based on rationalization of school spending and efficiency when working as a team, which is always focused on improving education. It shows the actions in projects that go far beyond the political aspect. It explains the historical process of implementation of the School Development Plan in the Municipal Schools and shows the effective involvement of the team using the DPS in conducting educational activities.*

**Keywords:** *Development Plan of the School, Municipal Schools. Educational Activities.*

---

<sup>1</sup> Pedagoga (UFMS); Especialista em Fundamentos da Educação – Área de concentração em Filosofia da Educação (UFMS); Especialista em Métodos e Técnicas de Ensino (UINDERP); Gestão Educacional (UCDB). Especialisata em Gestão Educacional pelo LIBERA LIMES *Instituto de Ensino*.

## **Introdução**

*Precisamos contribuir para criar a escola que é aventura, que marcha, que não tem medo do risco, por isso que recusa o imobilismo. A escola em que se pensa em que se atua em que se cria em que se ama se adivinha, a escola que apaixonadamente diz sim à vida. (FREIRE, 1992).*

Neste artigo trataremos do tema - Plano de Desenvolvimento da Escola Pública (PDE), objetivando refletir sobre experiências de gestão e organização escolar implementadas, mediante programas de financiamento para a educação com o intuito de resolver problemas detectados no âmbito educacional de forma democrática e coletiva para estabelecer caminhos condizentes ao bem comum do todo escolar.

Parte desse entendimento vem da ideia de que o papel da escola é formar o cidadão crítico e que seja capaz de intervir sobre a realidade social para que exerça ativamente sua cidadania. Sendo assim, é preciso refletir sobre os fatores que interferem no desenvolvimento da educação escolar da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande (REME).

No ensejo de uma reflexão acerca do PDE, busca-se sua definição, de forma a valorizar o trabalho no contexto escolar. Percebe-se, igualmente, o fortalecimento de uma visão estratégica, centrada na racionalização de gastos e na eficiência escolar quando o trabalho acontece em conjunto, isto é, quando a equipe escolar está pronta para agir, de acordo com os objetivos voltados para a melhoria educacional.

## **Plano de desenvolvimento da escola pública**

### **Função social da escola pública**

A função social da escola pública está em promover uma educação em todo o seu sentido humano, oferecendo o mínimo necessário para crianças e adolescentes construírem-se como seres humanos diferenciados dos demais animais. Os responsáveis pela qualidade de aprendizagem precisam, com consciência política, envolver-se em situações concretas e diretas que os levem a conhecer, relacionar e estabelecer o saber por meio de semelhanças e diferenças, deduzir ou inferir algo já estabelecido. Reassentando a questão da moralidade em novas bases, Kant (2005) discute que essa interação partilhada conscientemente leva à construção da cidadania, fortalece a ética da autonomia e a ética da heteronomia.

A escola pública, espaço mais próximo da população, a que o Estado deve prestar serviços, requer a atenção de todos quanto a sua estrutura, instalação de mecanismos institucionais, que estimulem a participação de todos, não só de educadores e de funcionários, mas também dos usuários a que ela deve servir. Nesse contexto, caberia aos pais ou responsáveis a

participação efetiva nas ações que visam a garantir o bom desempenho da aprendizagem do estudante.

Dessa forma, é oportuno declarar que o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) tem como meta primordial a viabilização do Plano de Melhoria da Escola (PME), nas escolas públicas, desde as décadas de 80 e 90, financiando as ações do Projeto Nordeste, pelo Banco Mundial, para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Atualmente o Fundo de Financiamento da Escola (FUNDESCOLA) financia esse programa para todas as escolas que apresentam o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) com média abaixo de 2,8.

O sistema gerencial estabelecido nas escolas, de um modo geral, por meio do PDE, cumpre o já tradicional objetivo da administração científica, que nada mais é que o *controle*, já que a gerência sem controle não é concebível. Como afirma Braverman (1987, p. 113),

[...] o conceito de controle adotado pela gerência moderna exige que cada atividade na produção tenha suas diversas atividades paralelas no centro gerencial: cada uma delas deve ser prevista pré-calculada, experimentada, comunicada, atribuída, ordenada, conferida, inspecionada e registrada através de toda a sua duração e após conclusão. O resultado é que o processo de produção é reproduzido em papel antes e depois que adquire forma concreta.

O PDE inclui metas de qualidade para a educação básica, que contribuem para que as escolas e Secretarias de Educação se organizem no atendimento aos alunos. Também cria uma base sobre a qual as famílias podem se apoiar para exigir uma educação de maior qualidade. O plano prevê, ainda, acompanhamento e assessoria aos municípios com baixos indicadores de ensino.

Para que essas metas sejam alcançadas, é necessária a participação da sociedade, tanto que, ex-ministros da educação, professores e pesquisadores de diferentes áreas do ensino foram convidados a contribuir na elaboração do plano, para se resolver a enorme dívida que o Brasil tem com a educação. O PDE não pode ser apenas um projeto do governo federal, tem de ser um projeto de todos os brasileiros. Vale ressaltar, nesse contexto, os apontamentos levantados por Saviani (2006, p. A3),

[...] confrontando-se a estrutura do Plano Nacional de Educação (PNE) com a do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), constata-se que o segundo não constitui um plano, em sentido próprio. Ele se define, antes, como um conjunto de ações que, teoricamente, se constituiriam em estratégias para a realização dos objetivos e metas previstos no PNE. Ele não parte do diagnóstico, das diretrizes e dos objetivos e metas constitutivos do PNE, mas se compõe de ações que não se articulam organicamente com este.

## **O PDE e a REME**

Diante dos fatos descritos acima, pode-se inserir a este estudo as reflexões sobre as ações que vêm sendo feitas em Campo Grande/MS por meio da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), com o propósito de concretizar os objetivos primordiais de execução, monitoramento e avaliação do PDE no âmbito da REME, a partir das prioridades estabelecidas pela escola em consonância com a Política Educacional da SEMED.

A Política de Gestão Escolar da REME, implantada em 2007, norteia os trabalhos da Secretaria Municipal de Educação; nela a Divisão de Gestão da Educação Básica (DIGEB) tem por função capacitar, orientar e realizar o monitoramento do PDE nas escolas da REME. Esse programa, desde então, passa a ser 100% financiado pela Prefeitura de Campo Grande/MS.

Entretanto, o processo de elaboração do PDE requer a participação da equipe escolar por meio da interação partilhada e consciente da realidade da instituição de ensino, bem como a contribuição sistemática do Conselho Escolar (CE) e da sua Unidade Executora, a Associação de Pais e Mestres (APM). O PDE, portanto, deve estar em sintonia com a proposta pedagógica da escola.

### **Como se elabora, quem programa o PDE e quem dele participa?**

Como foi dito, toda a equipe escolar deve participar da implantação do PDE: direção, professores, especialistas, administrativos, alunos e comunidade local, sob a liderança do diretor escolar. Essa participação efetiva-se por meio de respostas de seus pares aos instrumentos utilizados, quando do levantamento de dados e informações da escola. Esses dados contribuem para a análise do desempenho passado, de processos, de relações internas e externas, de valores, de missão, de condições de funcionamento e resultados obtidos.

Nota-se, portanto, a relevância dessa participação para a definição de estratégias adequadas à concretização dos objetivos propostos pelos atores envolvidos, que deverão ser garantidas pelas equipes organizadas para esse fim, a saber: grupo de sistematização; comitê estratégico; coordenador; líderes de objetivos estratégicos; gerentes dos planos de ação. Nesse sentido, a escola, ao constituir essa equipe, deverá indicar o coordenador do PDE e definir as rotinas e ações a serem desencadeadas e estudar o material a ser utilizado.

Ressalta-se, também, que, nesse processo, a escola deve-se apoderar destes quatro instrumentos que lhe possibilitarão realizar a análise situacional: perfil de funcionamento da escola; autoavaliação de desempenho da escola; fatores determinantes da eficácia escolar e avaliação estratégica da escola.

## **Por que e quando elaborar o PDE**

O PDE contém metas de longo, médio e curto prazo. No entanto, é necessário lembrar que o PDE embora deva ser elaborado para execução, em um determinado período de tempo, o PDE deve ser avaliado e revisto anualmente, para que se corrijam os desvios constatados ou se acrescentem novas metas, dependendo do momento e das prioridades da escola.

Sendo um plano, o PDE contém metas, ações e os instrumentos necessários para o monitoramento, controle e a avaliação e só tem razão de ser quando todos na escola entendem sua importância e utilizam-no para que ela cumpra seu papel.

Todas as vezes que a escola inicia o processo de elaboração do PDE deve seguir os passos definidos na metodologia utilizada, pois é nesse momento que a escola se autoanalisa e define aonde quer chegar.

O ordenamento das ações em um plano permite que todos tenham uma visão do trabalho produzido pela escola, e o envolvimento de todos nesse plano conduz a uma escola eficaz. Portanto, o PDE é a base da escola, é o documento que dá suporte às ações do seu Projeto Político Pedagógico (PPP).

## **PES e PDE: Questões relevantes**

É necessário deixar bem claro que o PDE não pode estar dissociado do Planejamento Estratégico (PES) da SEMED, gestor do sistema municipal de ensino. Todas as suas normatizações e orientações devem ser levadas em conta quando da elaboração do PDE, porque gerenciam a REME, estabelecendo as políticas educacionais.

A escola, por meio do PDE, determina suas metas e as formas de como pretende alcançá-las. Sendo assim, a articulação PES e PDE fortalece a relação SEMED e escola para juntas realizarem melhor os seus trabalhos. Logo, SEMED e escola centram suas energias em suas funções específicas, asseguram que seus colaboradores estejam trabalhando na consecução de objetivos comuns; avaliam e adequam sua direção e resposta a um ambiente em constante mudança, produzem decisões e ações fundamentais em fatos e dados concretos.

## **O papel da SEMED no processo de elaboração do PDE**

Cabe à SEMED: coordenar o processo de elaboração do PDE; elaborar e divulgar o manual com orientações do PDE; divulgar sua Política Educacional; orientar, analisar e monitorar a elaboração do PDE; verificar se a escola ao elaborar seu plano de ação atendeu às orientações

estabelecidas; verificar se a metodologia sugerida foi utilizada de maneira correta pela escola; verificar se as condições propostas pela escola contribuem para o cumprimento de sua atividade-fim; verificar se por meio das ações propostas a escola reduz os problemas levantados e atende à sua visão estratégica; orientar, monitorar, avaliar e sugerir novos procedimentos para as ações em execução; estabelecer normas quanto às ações a serem financiadas com recursos da SEMED; autorizar quando necessário, a busca pela escola de novas fontes de recursos financeiros para a execução de suas ações; compartilhar os dados e informações do desempenho da escola e verificar o cumprimento das ações estabelecidas.

O PDE é instrumento básico para a gestão da escola. Por um lado, assegura que as propostas da escola sejam de domínio de toda a comunidade que o aprova, apoia e fiscaliza a ação do diretor; por outro lado, ao ter seu plano aprovado pela DIGEB e Grupo Orçamentário (GOF), a escola tem a segurança de que suas ações estão alinhadas às diretrizes da SEMED, e assim recebe os recursos disponibilizados para a execução do PDE.

Enfim, auxilia a equipe escolar na transformação de sua escola para que ofereça um ensino de qualidade; condução para autoanálise, definição de objetivos, estratégias, metas e planos de ação para alcançar o desempenho almejado em determinado prazo.

## **A visão estratégica da SEMED**

### **Valores**

A seguir, apresentamos a sequência de procedimentos necessários para uma gestão vinculada a resultados:

- garantia de eficiência dos serviços prestados pela Secretaria Municipal de Educação;
- respeito aos princípios do direito, da dignidade e da valorização do ser humano; e
- comprometimento, equidade no atendimento, oportunidade para todos, respeitando as diferenças existentes.

A visão da SEMED é ser referência nacional e internacional em educação, na qualidade do ensino e na promoção do conhecimento, cuja missão é assegurar uma educação de qualidade, garantindo o acesso à apropriação do conhecimento e à formação cidadã.

## **Objetivos estratégicos da semed**

Os objetivos estratégicos são os desafios que a Secretaria deverá suplantar para conseguir programar a sua estratégia. O conjunto de objetivos estratégicos, distribuídos pelas perspectivas nos objetivos traçados, impactando um ao outro, por meio de relações de causa e efeito, forma a

transcrição da estratégia da organização. Ao construir o conjunto de objetivos, entende-se que os desafios ali presentes, se alcançados, serão suficientes para a concretização da visão de futuro.

Para que seja possível fazer um trabalho consciente, a SEMED implantou os seguintes objetivos estratégicos: modernizar a gestão da SEMED; programar parcerias; fortalecer a escola; melhorar o desenvolvimento acadêmico da escola; e avaliar o sistema educacional.

Um fato interessante a se observar é que a visão estratégica da escola nunca deve ser dissociada da visão estratégica da SEMED. Embora a Secretaria e a escola tenham papéis independentes e diferenciados, não são concorrentes. Logo, a SEMED deve assegurar que a escola tenha condições para exercer seu papel de forma eficaz, e a escola também deve assegurar meios e recursos para o aluno aprender.

### **Estabelecimento de metas pela escola**

Metas são objetivos precisos e mensuráveis com exato espaço de tempo e *targets* (alvos); são passos em curto prazo em direção a nossa visão de longo prazo. Devemos fixar metas e estabelecer prioridades. Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo. Assim, quando todas as metas são alcançadas a missão da instituição está atendida.

As metas devem ser exequíveis, com ações que minimizem seus pontos fracos; coerentes, com o diagnóstico e a visão estratégica elaborados; quantificadas, contextualizadas, com um responsável e com prazos definidos para execução; redigidas, com verbos que definam com clareza o que a escola pretende, sem ambiguidade; redigidas, evidenciando o compromisso da escola com o desempenho dos alunos e com a comunidade escolar; com possibilidade de mensuração dos resultados obtidos; elaboradas a partir de fatos e dados levantados nos diagnósticos; compatíveis com as prioridades estabelecidas pela SEMED, de maneira a atender a expectativa da comunidade escolar.

### **Responsável pelo cumprimento do plano de ação da escola**

Cada meta tem um plano de ação, assim haverá tantas metas quantos forem os planos de ação. Para cada meta e para cada ação será indicado um responsável, sob a orientação do diretor escolar.

O plano de ação é instrumento imprescindível para execução das metas. Cada ação com seus respectivos períodos de realização deve ter responsáveis, custo estimado e quem a financia. Nele, as ações devem ter

encadeamento lógico e conter apenas as ações consideradas necessárias para que as metas sejam atingidas. (**ver Anexo 1**).

Para um plano de ação efetivo, devem-se observar:

- os princípios educativos constantes no Projeto Político Pedagógico;
- a identificação correta do problema e da meta, estabelecendo relação entre problema, meta e ação;
- a identificação das causas do problema, selecionando as mais relevantes e que estejam na esfera de sua gestão;
- a análise de todas as opções possíveis para solucionar o problema;
- o detalhamento do plano, ou seja, definir o quê, quem, quanto, quando, onde e como.

Essas questões relativas ao plano de ação podem ser confirmadas em Chiavenato & Sapiro (2003) quando definem as seguintes ações para a construção de cenários:

- Isolar a decisão a ser tomada;
- identificar as forças motrizes (elementos fundamentais que servem como ponto de partida);
- escolher os indicadores;
- definição das premissas (elementos cuja probabilidade de acontecer é praticamente 100%);
- estabelecimento das incertezas críticas (elemento crítico cujo controle independe da vontade da empresa);
- criação de roteiros plausíveis (é a explicação, o enredo, a história do futuro);
- avaliação das implicações (como será a organização de acordo com cada cenário construído).

## **O PDE e os níveis e modalidades de ensino existentes na escola**

O PDE é o grande plano da escola, portanto, não pode deixar de considerá-la como um todo. O diagnóstico, os fatos e dados levantados devem considerar a Educação Infantil, o Ensino Fundamental, a Educação de Jovens e Adultos e a Educação Especial, para definir com segurança as metas, objetivos, estratégias, recursos para melhorar a qualidade de seu ensino em conformidade com o proposto no Projeto Político Pedagógico. De acordo com Xavier (1999):

O Plano de Desenvolvimento da Escola representa para a 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. A partir dessa análise ela se projeta, define aonde quer chegar, que estratégias



adotar para alcançar seus objetivos, que processos desenvolver, quem estará envolvido em cada etapa, qual o perfil de saída de seus alunos.

### **Crítérios para a avaliação do PDE**

A avaliação do PDE deve ocorrer em duas instâncias: na escola e na SEMED. Na escola, os responsáveis pela elaboração devem procurar verificar se

- as orientações da gestora do Sistema foram incorporadas ao PDE;
- houve a participação de todos os segmentos da instituição;
- as prioridades da escola foram atendidas;
- nas prioridades estabelecidas foram levadas em conta as aspirações, reivindicações e expectativas dos diversos segmentos da instituição;
- há equilíbrio entre as demandas e as necessidades dos alunos, professores, pais, comunidade e demais profissionais da instituição;
- há coerência entre a visão estratégica e as metas da instituição.

### **Considerações sobre PDE e SEMED**

Diversos fatores, que contribuíram para a melhoria dos indicadores de desempenho da escola, (**ver Anexo 2**) devem ser considerados no âmbito da SEMED, pois cada uma dessas escolas da REME conseguiu modificar os resultados pedagógicos, considerando sua visão estratégica e sua política educacional.

As metas estabelecidas estão coerentes com o diagnóstico elaborado e priorizam o aspecto pedagógico, demonstrando o compromisso da escola com a aprendizagem dos alunos, e com as ações, para redução dos pontos fracos apontados pelas escolas da REME.

### **Considerações finais**

Este estudo possibilitou a verificação quanto à qualidade das reflexões feitas a respeito do PDE, no sentido de aprimorar a fundamentação teórica e a criticidade, possibilitando-se um posicionamento crítico e definido frente às políticas educacionais transformadoras.

É relevante afirmar que o PDE incorporou algumas práticas nas ações da REME, principalmente, quando se pensa na escola, pois possibilitou criar as parcerias, as aulas de reforço e a avaliação de funcionários, as quais possibilitaram a realização de assessoria pedagógica, palestras, visitas, entre outras intervenções. Há de se ressaltar que as aulas de reforço fazem parte da ação estratégica para diminuir o índice de reprovação, o que

evidencia a preocupação do “Produto PDE” com resultados quantitativos e imediatos.

Os recursos do PDE proporcionaram às escolas da REME a aquisição de materiais necessários para subsidiar o trabalho pedagógico, como: livros de literatura, materiais didático-pedagógicos, equipamentos audiovisuais, realização de capacitações, entre outros.

Cabe ressaltar, finalmente, que o PDE é a primeira política pública educacional a encarar a questão da qualidade do ensino como prioridade. Logo, o ponto positivo do PDE é combater o ensino de pouca qualidade que vinha sendo aplicado pela Educação Básica.

## Referências

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Tradução de. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: JTC, 1987.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

KANT, I. **A metafísica dos costumes**. Lisboa: Calouste Gulbenkian. 2005.

SAVIANI, D. **A nova lei da Educação**: trajetórias, limites e perspectivas. 10. ed. São Paulo: Autores Associados, 2006.

XAVIER, A. C. da R.; AMARAL SOBRINHO, J. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 2. ed. Brasília: Fundescola, 1999.



## ANEXO 2

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE  
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO - SEMED  
SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO, NORMAS E RELAÇÕES COMUNITÁRIAS  
DIVISÃO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

ESCOLA: \_\_\_\_\_

DIRETOR: \_\_\_\_\_

DIRETOR ADJUNTO: \_\_\_\_\_

### ACOMPANHAMENTO DO TRABALHO DOS GESTORES ESCOLARES

#### DIMENSÃO PEDAGÓGICA

DESCRITORES	SIM	NÃO	FREQUÊNCIA, ESTRATÉGIAS E/OU ENCAMINHAMENTOS E TIPOS DE REGISTRO
1.a. Orienta a equipe técnica quanto ao acompanhamento e cumprimento do planejamento do professor na unidade escolar, por meio da equipe da supervisão escolar.			
1.b. Acompanha o processo de alfabetização dos alunos dos 1º e 2º anos do Ensino Fundamental.			
1.c. Cumpre e faz cumprir as orientações curriculares da SEMED.			
1.d. Utiliza mecanismos para elevar os índices de aproveitamento apontados pela SEMED e pelo MEC para a sua unidade escolar.			
1.e. Utiliza mecanismos de acompanhamento do desenvolvimento dos alunos, por meio de instrumentos aplicados pela orientação educacional.			
2a. Promove reuniões de estudos para a elaboração do PPP e PDE.			
2.b. Incentiva a participação da equipe na elaboração do PPP e PDE.			
2.c. Garante a observância do PPP.			
2.d. Cumpre as metas do PDE.			
2.e. Cumpre o cronograma de ações do PDE.			
3.a. Cria, em conjunto com a equipe técnica e professores, mecanismos de elevação do índice de desempenho escolar, assegurando a sua aplicabilidade.			
3.b. Cumpre e faz cumprir as metas de elevação do índice de desempenho escolar.			
OBS.:			

\* Anexar somente cópias de material significativo para o acompanhamento.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Diretor (a)

Diretor(a) Adjunto(a)

Responsável pelas informações