

PLANEJAMENTO ESCOLAR: GESTÃO COM FOCO

Verônica Soares Fernandes

Fundação Joaquim Nabuco

veronica.fernandes@fundaj.gov.br

Resumo

Um dos desafios da gestão é construir um planejamento de forma participativa, contextualizado e atualizado. O projeto político-pedagógico subsidia e orienta os gestores nas mudanças. Nesse artigo, um recorte do planejamento escolar, a partir de pesquisa em 264 municípios do Nordeste. Os resultados evidenciaram o uso do PPP nas escolas. Entretanto, algumas demandas para a implementação dos PPPs: maior suporte das SME na elaboração, monitoramento e avaliação dos planos; avaliações conjuntas de escolas, identificando projetos e ações impactantes em realidades semelhantes; capacitação das equipes na elaboração e gestão de projetos, no monitoramento e avaliação de planos e projetos.

Palavras-chave: Planejamento Político-pedagógico; gestão escolar; PAR.

Introdução

A proposta educacional vem sendo amplamente rediscutida nesse início de século, levando em consideração as mudanças no cenário mundial, dentre eles, a perspectiva de sustentabilidade e de formação do ser humano ao longo e por toda a vida. Além disso, foram sendo ampliados os canais de intervenção dos organismos internacionais buscando criar uma plataforma mínima que possibilitasse observar e comparar o desempenho dos países, mediante a análise de resultados educacionais, traduzidos não somente em indicadores, mas em contextos sociais, muitas vezes, extremamente desiguais. Os indicadores sociais, econômicos e educacionais dos países no mundo, demonstram uma desigualdade interna e entre países dos vários continentes.

Compreendendo que a educação tem como propósito maior, contribuir com a diminuição da desigualdade social, infere-se que os desafios da contemporaneidade são cada vez mais complexos. Mesmo com todo o avanço tecnológico e da ciência, parcela significativa da população mundial ainda se encontra entre a fome e a pobreza extrema.

Com foco na percepção do tipo de educação necessária no século XXI, em 1999 foi lançado o documento Educação um Tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, comissão esta presidida por Jacques Delors. Dentro alguns aspectos destacados no documento, a de que “a educação é uma condição necessária, mas não suficiente para chegar a uma solução” dos vários problemas vivenciados no mundo moderno, em que é alto o nível de exclusão da população na vida social e econômica, sendo

fundamental um “engajamento total da sociedade” (DELORS, 2005, pág. 40). Esse mesmo documento enumera algumas características necessárias a uma escola eficaz. Dentre essas características, podemos destacar algumas mais co-relacionadas ao planejamento escolar:

“atmosfera de segurança e de ordem, com uma disciplina fundada em regras claras, aplicadas equitativamente e sem interrupções; ênfase na aquisição pelos alunos de competências escolares essenciais, de modo que a organização do programa de estudos sirva para realizar um acordo sobre os objetivos; forte sentimento de coesão, com professores devotados à escola e participantes ativos do processo de decisão; objetivos claramente definidos e exigências elevadas quanto aos resultados obtidos pelos alunos, com toda a escola festejando os êxitos escolares; informação e apoio aos pais quanto aos objetivos da escola e às responsabilidades dos alunos, em particular no que se refere às lições de casa” (DELORS, 2005, pág.166).

Embora esses resultados tenham sido questionados, em função da metodologia de sua construção, sistematiza alguns dos elementos mais destacados na literatura sobre a escola eficaz: planejamento escolar democratizado, com a transparência nos processos decisórios.

A escola é parte da própria vida e um local de vivência do cotidiano, onde professores e alunos passam boa parte de seu tempo. Por outro lado, a escola não é detentora do monopólio do saber. Constitui um sistema aberto e flexível, em permanente mudança, e mesmo com as novas tecnologias, a educação não se desprende da necessidade de espaços coletivos e individuais, simultâneos ou não. Como parte desse contexto, sua proposta deve estar coerente com o desenvolvimento de um processo educativo dinâmico com foco na preparação para a vida, para o cotidiano. A autonomia escolar possibilita sua estruturação reconhecendo a diversidade de contextos, e com isso, as formas de participação dos envolvidos, a partir das especificidades de cada local. A dinâmica escolar exige uma interação escola-transformações ocorrida no mundo e no ambiente que a rodeia.

Para o alcance dos objetivos da escola, o planejamento tem um papel fundamental, na medida em que propicia a articulação interna e externa da escola, definindo e redefinindo formas de participação, de intervenção, de socialização, de priorização dos caminhos a serem trilhados pela escola, norteando as referências para que esta cumpra sua função social: o de contribuir com a diminuição das desigualdades sociais.

Nessa linha de pensamento, concordo com Veiga, quando refere-se ao PPP do ponto de vista emancipador, ou seja, em uma perspectiva de superação de todo conservadorismo e centralismo burocrático. Para isso, é necessária uma ampliação na participação, de forma democrática, de todos os envolvidos com o processo educacional. Tanto o processo de construção, como de implantação, “exprimindo sua intencionalidade pedagógica, cultural,

profissional e construindo um modelo de gestão que podemos compreender como democrático” E mais, para que efetivamente funcione como democrática e consiga exercer suas responsabilidades previstas na legislação, a escola “deverá ser *estatal* quanto ao funcionamento, *democrática* quanto à gestão e *pública* quanto à destinação” (VEIGA, 2007, pág. 55).

Para um planejamento escolar existem vários condicionantes tais como: participação da comunidade escolar, a autonomia escolar, a perspectiva de gestão escolar adotada, e que o projeto político-pedagógico tem como propósito maior, reunir todos esses elementos, definindo valores, compreensão da comunidade educacional envolvida sobre ser humano, sobre educação, tipo de sociedade e de cidadãos que se pretende formar, identificando o contexto em que a escola está inserida, e, principalmente, sinalizando onde se pretende chegar com a escola, e mais, que o planejamento é um processo dinâmico, uma vez que a realidade está em permanente mudança. Neste artigo, a abordagem do planejamento como fundamento para uma gestão responsável e focada no cumprimento da função social da escola, a partir de uma pesquisa realizada em 264 municípios do Nordeste.

2 A essência do planejamento escolar

A busca de um planejamento que atenda a perspectiva de construção de uma escola condizente com o contexto social atual é um dos desafios da gestão, uma vez que envolve diversos segmentos e conjunturas, não somente, da educação. Incluem, ainda, questões como a dinâmica interna, tensões nas relações entre pessoas; o que se configura no cotidiano institucional.

O processo é bastante dinâmico, convidando a escola a romper com paradigmas estáticos. O planejamento é considerando um dos instrumentos mais aptos a colaborar nesse processo, subsidiando e orientando os gestores na implementação das mudanças. O planejamento institucional se dá em um ambiente, muitas vezes em que há conflito de interesses. Nesse aspecto, para Certeau, no cotidiano se articulam conflitos e legitimam, deslocam ou controlam “a razão do mais forte”. No cotidiano, portanto, são criados alguns “equilíbrios simbólicos, contratos de compatibilidade e compromisso mais ou menos temporários” (1994, pág. 44).

Os Planejamentos escolares são modalidades de contratos acordados, estipulam metas, responsabilidades e um modelo de gestão. Esses acordos têm uma dinâmica própria que é determinada por múltiplos aspectos: político-institucional, sociais, culturais e históricos.

Considerando estratégia como o melhor caminho para se chegar onde está se busca chegar e que, ao definir estratégias, estamos fazendo escolhas. O PPP é funciona como elemento estratégico na gestão da escola, refletindo o processo de tomada de decisões, quem participa desse processo na decisão e na implementação.

Concordamos com Libâneo (2004, pág. 51) quando este considera a escola necessária, “a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contrato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética.” Esses aspectos aliados a uma luta contra a “exclusão econômica, política, cultural, pedagógica” formam para este, uma escola de qualidade.

Na América Latina, é fundamental considerar a luta contra a exclusão no processo educacional. O Relatório da Cepal demonstra a continuidade nos elevados níveis de desigualdade na distribuição da renda. Na maioria dos países “observa-se que um conjunto reduzido da população acumula uma grande proporção de todas as rendas geradas, enquanto os mais pobres só recebem uma escassa porção.” Em países como “Brasil, Chile, Colômbia, Guatemala, Honduras, Paraguai e República Dominicana”, “essas proporções se aproximam de 40% da renda para os mais ricos e entre 11% e 15% para os mais pobres (2012, pág. 21). Ainda nesse aspecto, a “porcentagem de indigentes menores de idade (até 17 anos) é de 51% e o de menores pobres não indigentes 45%; ou seja, praticamente a metade dos pobres são crianças” (idem, pág. 16). No Brasil, essas condições de pobreza e indigência da infância a adolescência interferem nas oportunidades educacionais dos mais pobres com o abandono precoce da escola, causado pela entrada no mercado de trabalho, pela gravidez na adolescência, o uso de entorpecentes ou outra causa.

Para Gentili,

“A desigualdade no campo educacional faz com que, na medida em que as oportunidades dos mais pobres aumentam (embora isso aconteça em condições também de extrema pobreza), também tendam a aumentar as condições e as oportunidades de educação dos mais ricos. Os pobres hoje passam mais anos no sistema escolar. Os ricos também, e, ao fazê-lo em melhores condições e também com um progressivo aumento de suas oportunidades e alternativas educacionais, a desigualdade educacional, longe de diminuir, aumenta ou mantém-se constante (2009, pág. 1068).

O planejamento participativo aliado a temática da gestão democrática está presente em toda a legislação da educação: a Constituição Federal (1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN,1996), e mais recentemente, o Plano Nacional de Educação 2001-1010 e 2011-2020. Na Constituição Federal, em seu artigo 206, inciso VI, afirma que o ensino será ministrado, tendo como um de seus princípios a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Na LDBEN em seu artigo 14, orienta os sistemas de ensino, quanto à definição das normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios. Em seu inciso I, refere-se à participação dos profissionais da

educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e no II, a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Os Conselhos Escolares, destacados na LDBEN são instâncias fundamentais desse planejamento participativo, uma vez que congregam vozes dos diversos atores que formam a comunidade escolar, sendo um espaço de articulação, de consultas e de tomadas de decisões. Tem grande importância tanto na elaboração como no monitoramento e implementação dos PPPs.

É perceptível, portanto, que as propostas de planejamento trazem em si, uma concepção do que se é importante, dos resultados considerados a base do planejamento. Se a burocracia, a normatização, o controle ou, por outro lado, a formação de espaços de desenvolvimento integral de sujeitos ativos, participativos e decisivos, de ressignificação da cultura escolar. Nesse último caso, são propostas de planejamento mais condizentes com a proposta de uma educação emancipadora.

Descentralização e planejamento escolar

A descentralização, para alguns autores, é interpretada como sendo uma justificativa para promover a transferência de competências da esfera da União para as esferas locais o que, segundo Charlot (1997), citado por Azevedo (2002), se fundamenta na idéia de que quanto mais descentralização, maior será a proximidade com a população, e, por consequência, mais democracia e mais eficácia.

Parte das estratégias de descentralização das ações estava contida no PNE 2001-2010, que fez um mapeamento da problemática educacional e estabeleceu para a década, objetivos e metas para melhorar a qualidade da educação nacional.

Partindo do PNE, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), elaborado em 2007, visou dar sequência às metas estabelecidas no PNE, introduzindo inflexões relevantes como, por exemplo, o tratamento não segmentado entre os diversos níveis e modalidades de ensino e os respectivos programas.

No âmbito do Plano de Metas *Compromisso Todos pela Educação* - integrante do PDE, foram traçados critérios, parâmetros e procedimentos para a assistência técnica e financeira do Ministério da Educação (MEC) a projetos e ações educacionais, em que a formulação do Plano de Plano de Ações (PAR) figura como uma das exigências para adesão dos municípios ao Plano de Metas, com base na melhoria do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), cuja proposta traz embutida a mudança

do padrão burocrático de gestão, para uma perspectiva de responsabilização gerencial dos gestores e professores (AZEVEDO, 2002; DOURADO, 2007).

Metodologia da pesquisa

Na pesquisa realizada, a seleção da amostra levou em consideração o baixo IDEB e o porte dos municípios, classificados em pequenos, médios e grandes. Ao todo foram entrevistados secretários municipais de educação, conselheiros municipais de educação, diretores de escola, professores, pais e alunos. Para este artigo, consideramos a entrevista com secretários municipais.

Foram entrevistadas 264 pessoas, 86% das quais eram secretários municipais. Os demais, secretários adjuntos (4%) e representantes (10%): coordenador pedagógico, superintendente da educação, coordenador-geral, técnico da educação, assistente executiva, chefe de gabinete e assessora da secretaria.

Dos entrevistados, 93% são graduados: em pedagogia (35%), licenciatura em letras (22%), história (10%), geografia (7%), matemática (6%) e ciências biológicas (4%), sendo importante registrar que a maioria (52%) possui pós-graduação: 94% têm especialização (*lato sensu*) e 6% com mestrado ou doutorado (*stricto sensu*). Portanto, os secretários apresentam nível de formação compatível com o cargo que exercem, à exceção de 7% que possuem apenas nível médio (magistério, normal e técnico).

Planejamento Escolar

O Projeto Pedagógico (PP) ou Projeto Político Pedagógico (PPP) compreende uma forma de planejamento que situa a escola em um contexto social mais amplo, reconhecendo que o processo de aprendizagem extrapola o âmbito pedagógico. Para Kramer (2006), todo projeto político-pedagógico é fundamentalmente um trabalho de opção, de decisão política, a que se subordinam objetivos, estratégias, recursos. Optar pelo caminho a seguir implica reconhecer as possibilidades e os limites das opções. Essa decisão política tem repercussão tanto no processo de construção como na implementação de um PPP, pois este é um planejamento institucional que envolve a organização em todos os aspectos e os que dela fazem parte. Como todo projeto, o PPP tem algumas especificidades: prazo definido, metas e processo de avaliação.

O PPP é político e, portanto, considera a organização como um todo: sua razão de existir; demanda e contribuição social, seu fazer social, atuando na manutenção ou superação das desigualdades.

O projeto pedagógico tem duas dimensões, como explicam André (2001) e Veiga (1998): a política, no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade e a pedagógica, quando possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Essa última é a dimensão que trata de definir as ações educativas da escola, visando à efetivação de seus propósitos e sua intencionalidade.

A LDBEN (1996), em seu art. 12, inciso I, dispõe que os estabelecimentos de ensino são responsáveis por elaborar e executar sua proposta pedagógica. Essa idéia é complementada pelo art. 13, inciso I, que convida os docentes a participar da elaboração da proposta pedagógica, reforçando a idéia da democracia e participação de todos na construção de uma proposta de educação. Pais, funcionários e alunos também devem estar engajados na elaboração das propostas, mobilizados pelo gestor, responsável por mobilizar os diversos sujeitos e por organizar o grupo de especialistas nas questões pedagógicas que ficarão responsáveis pela redação final do documento, de modo a oferecer um padrão de qualidade às propostas.

Mesmo com toda a discussão sobre a gestão democrática e planejamento participativo, esse processo, nos municípios que apresentam baixos indicadores educacionais, ainda é baixo. Em 12% dos municípios, têm PPP em mais de 60% das escolas e em 17% dos municípios as escolas não têm PPP. Quanto aos municípios com Projeto Político-Pedagógico (PPP) implantado nas escolas, há predominância de até 40% das escolas, por município, com PPP (40% dos municípios).

Tabela 1: Proporção de escolas nos municípios com PPP implantado

Proporção de escolas por município	% de municípios
0% das escolas	17
0 - 20% das escolas	25
20 - 40% das escolas	15
40 - 60% das escolas	7
60 - 80% das escolas	6
80 - 100% das escolas	6
Não sabe/não respondeu	23
TOTAL	100

Fonte: Pesquisa Avaliação do PAR – MEC/Fundaj/CGEE – 2010

Esses dados conferem uma preocupação com o planejamento de escolas, possivelmente de pequeno porte, como é a maioria das escolas do nordeste, mas que ainda não conseguiram sistematizar seu contexto atual: ambiente interno (quadro de

peçoal, infraestrutura disponível, potenciais e problemas) e ambiente externo a escola: social, econômico, político, que tem influência direta no desempenho da escola e no cumprimento de sua função social. Com isso, tendem a vivenciar uma rotina sem muitas inovações, projetos e ações contextualizadas com as necessidades da escola.

O suporte à elaboração e implantação do Projeto Político-Pedagógico nas escolas é feito pela Secretaria Municipal de Educação, principalmente, mediante a assessoria pedagógica às escolas (89%) no incentivo ao PPP das escolas, capacitando os coordenadores pedagógicos das escolas (78%) e promovendo encontros para divulgação das experiências (77%). No entanto, 3% dos secretários afirmaram que não dão suporte às escolas neste aspecto.

Em meio a uma cultura de pouco planejamento, pouca sistematização de demandas, pouca estruturação de ações propostas para mudar o contexto atual, o suporte a ser dado pela SME é fundamental para que a escola dê seus primeiros passos rumo a um planejamento eficiente, transparente e condizente com o contexto na qual está inserida. No entanto, a realidade ainda é distante do desejado, quando consideramos esse um dos indicadores que mensuram a qualidade educacional.

O acompanhamento da execução dos PPP das escolas pela SME é feito por meio da equipe de supervisão (76%), de encontros pedagógicos (71%) e pela análise dos resultados (comparando o que estava previsto) – 65%.

O monitoramento e a avaliação de um plano são fundamentais para a tomada de decisões ao longo do processo. Com o monitoramento é possível fornecer informação oportuna e frequente para a equipe de trabalho; Ajudar a estabelecer os objetivos e as metas mais importantes; Fornece aos gestores a oportunidade de identificar e agir para corrigir os pontos fracos ao longo da implantação de projetos e apóia uma agenda de desenvolvimento que estimula maior transparência no uso de recursos internos e externos.

A avaliação busca conhecer, por meio de comprovação objetiva e sistemática, o andamento de um projeto, se os objetivos e metas estão sendo alcançados e se a situação-problema está sendo modificada.

A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o

propósito de produzir efeitos e resultados concretos; comprovando a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisões racional e inteligente entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados (AGUILAR e ANDER-EGG, 1994, p. 31-32).

Tanto o monitoramento como a avaliação são fundamentais para que um planejamento aconteça e seja implementado dando os melhores resultados possíveis no contexto escolar.

Uma outra forma de planejamento escolar vivenciada a partir da última década é o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), programa voltado para o aperfeiçoamento da gestão escolar democrática e inclusiva. O PDE Escola busca auxiliar a escola, por meio de uma ferramenta de planejamento estratégico, disponível no Sistema do MEC (SIMEC), a identificar os seus principais desafios e, a partir daí, desenvolver e implementar ações que melhorem os seus resultados, oferecendo apoio técnico e financeiro para tal. É desenvolvido em 3 etapas: Diagnóstico da Escola; Síntese do Diagnóstico da Escola; e Plano de Ação da Escola. Para a implantação desse programa, foram priorizadas escolas com baixo IDEB, atendendo determinados critérios.

Tabela 2 – Comportamento do IDEB

Ano do IDEB	Anos iniciais	Anos finais	Prioridade
2005	até 2,7	até 2,8	Prioritárias (A)
2007	até 3,0	até 2,8	Não prioritárias (B e C)
2007	< 4,2	< 3,8	

Fonte: Adaptado do documento PDE-Escola: perguntas e respostas. MEC.

Mais de 50% dos municípios pesquisados têm escolas públicas prioritárias (A) do PDE-Escola. Dos 97% dos municípios que aderiram ao PDE-Escola, na maioria (69%), o PDE-Escola foi implantado em até 5 escolas e em 20% dos municípios em de 6 a 10 escolas. Em um município que aderiu ao programa, ainda não foi implantado.

Para estimular a adesão das escolas ao PDE-Escola, as Secretarias têm investido na: capacitação das equipes escolares sob a metodologia do PDE – Escola (82%), divulgação do programa (81%) e capacitação das equipes escolares sobre a elaboração do Plano de Aplicação do PDE – Escola (79%).

O acompanhamento da execução do PDE-Escola pela SME tem sido, principalmente, por meio de reuniões com diretores (64%), pela análise das prestações de contas das escolas (44%) e pela internet/SIMEC (33%) e mediante visitas de técnicos

da secretaria (3%). Parte das secretarias (3%) afirmou não acompanhar a execução desse programa.

É possível perceber que a dinâmica de implantação do PDE-Escola tem influenciado na gestão da escola, com o preparo da equipe na definição de prioridade e uso dos recursos.

No contexto de planejamento escolar, o Conselho Escolar é essencial, atuando como órgão de representação da comunidade escolar e local onde são discutidas, definidas e acompanhadas as atividades da escola, podendo constituir um espaço de discussão de caráter *consultivo*, responder a consultas sobre leis educacionais e suas aplicações; *deliberativo*, quando toma decisões democraticamente; *fiscalizador*, acompanhando a aplicação dos recursos na escola; e *mobilizador*, incentivando a participação direta dos envolvidos (BRASIL, 2004).

Nesse sentido, a presença de conselhos escolares no incentivo a uma cultura democrática que rompa com a lógica do poder centralizado, facilitando ambientes de exercício contínuo e cotidiano do diálogo e da negociação, de modo a promover a gestão democrática é essencial.

O CE constitui, portanto, na atualidade, um espaço fundamental para a tomada de decisões, no monitoramento e transparência do uso dos recursos educacionais da escola e melhoria dos serviços prestados à comunidade. Sua inexistência contribui para a frágil participação na escola e dificulta a articulação de novas relações de poder dentro da escola.

As secretarias de educação vêm desenvolvendo ações com o intuito de fortalecer os conselheiros escolares, mediante principalmente reuniões para estudo com técnicos da secretaria (79%), com professores (71%), pais (62%), assim como prestando assistência técnica às escolas (77%), apoio logístico aos conselhos (69%) e também promovendo estudo do material, cursos de e conferência, estes últimos citados com menor ênfase.

Quanto à organização interna da gestão da escola, levando em consideração o quantitativo de escolas do município e o número de escolas com conselho escolar, em 21% dos municípios nenhuma escola tem Conselho Escolar (CE). Em 32% dos municípios, há CE em até 40% das escolas municipais. Em 20% dos municípios, mais de 80% das escolas têm CE. Os dados permitem observar uma representação ainda pequena das escolas com CE, uma média de 45% das escolas.

Tabela 3: Proporção de escolas nos municípios com Conselho Escolar

Proporção de escolas com Conselho Escolar	Nº de municípios	%
0% das escolas	55	21
0 - 20% das escolas	37	14
20 - 40% das escolas	48	18
40 - 60% das escolas	38	14
60 - 80% das escolas	28	11
80 - 100% das escolas	52	20
Não sabe/não respondeu	6	2
TOTAL	264	100

Fonte: Pesquisa Avaliação do PAR – MEC/Fundaj/CGEE – 2010

Verifica-se que o investimento em capacitação de conselhos escolares ainda é pequeno, com a capacitação de técnicos para serem capacitadores (51%) e cursos de aperfeiçoamento para os CE (32%).

Considerações

Considerando a importância de um planejamento na perspectiva de construção de uma escola condizente com o contexto social atual, um dos desafios da gestão é construir esse planejamento de forma participativa, contextualizado, uma vez que a realidade é bastante dinâmica. O planejamento subsidia e orienta os gestores na implementação das mudanças, orientando na superação dos entraves e conflitos existentes.

A pesquisa realizada em 264 municípios do nordeste junto a secretários municipais de educação de municípios com baixo IDEB identifica elementos essenciais a esse planejamento escolar, fundamentais na era da descentralização.

O quadro é de mudança nas escolas do nordeste, principalmente nos aspectos que envolvem maior participação e transparência dos processos, como conselhos escolares e PPP das escolas, com demandas expressivas para o fortalecimento da perspectiva democrática. O suporte dado pela SME, em alguns casos, ainda é incipiente, para que a mudança acontece de forma mais consistente e sistemática.

Podemos elencar algumas demandas no âmbito do suporte para a implementação de planejamentos escolares mais condizentes com a demanda da escola, dentre eles: maior suporte das SME na elaboração, monitoramento e avaliação dos planos escolares; avaliações conjuntas de escolas, buscando identificar projetos e ações impactantes em realidades educacionais semelhantes; capacitação das equipes escolares na elaboração e gestão de projetos educacionais e no monitoramento e avaliação de planos e projetos.

Referências

AGUILAR, Maria José e ANDER-EGG, Ezequiel. Avaliação serviços e programas sociais. Tradução de Jaime A. Clasen e Lúcia Mathilde E. Orth. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal. *Educ. Soc.* [online]. v..23, n. 80, set. 2002, pp. 49-71.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. In: Presidência da República, Brasília, 1998. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 05/07/2008.

BRASIL. Governo Federal. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 01/10/2012.

BRASIL. Lei n. 10.172, 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: www.mec.gov.br

CERTEAU, Michel de. **A Invenção do cotidiano**. Artes de fazer. Petrópolis, Vozes, 1994, [Tradução: Ephraim Ferreira Alves].

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). *Panorama Social de América Latina 2012*. Santiago de Chile, 2012. Disponível em:
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/48452/PanoramaSocial2012DocIPOR.pdf>

DELORS, Jacques (org). **A educação para o século XXI: questões e perspectivas**. Porto Alegre. Artmed. 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educ. Soc.* [online]. 2007, vol.28, n.100, pp. 921-946. Disponível em
<http://www.cedes.unicamp.br>.

GENTILI, Pablo. O Direito à educação e as dinâmicas de exclusão na América Latina. In: *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 30, n. 109, p. 1059-1079, set./dez. 2009. Disponível em
<http://www.cedes.unicamp.br>.

KRAMER, Sônia. Direitos da criança e o projeto político pedagógico de educação infantil. In: BASÍLIO, Luis Cavalieri. **Infância, educação e direitos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Cortez editora, 2006. p 51-82.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da escola: teoria e prática*. 5 ed. Goiânia, GO: Alternativa, 2004.

VEIGA, I. P. A. *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. 4. ed. Campinas: Papirus, 1998. p. 11-113.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro e FONSECA, Marília (orgs). *As dimensões do projeto político-pedagógico: Novos desafios para a escola*. Campinas, SP. 5ª edição. 2007. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico.