

ADÃO LUIZ DE JESUS ALMIRON

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA - PDE-
ESCOLA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE
CAMPO GRANDE-MS (2007-2010): A EXPERIÊNCIA EM
UMA UNIDADE ESCOLAR**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO -
MESTRADO E DOUTORADO
CAMPO GRANDE/MS
2014**

ADÃO LUIZ DE JESUS ALMIRON

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA - PDE-
ESCOLA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE
CAMPO GRANDE-MS (2007 – 2010): A EXPERIÊNCIA
EM UMA UNIDADE ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação-Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Área de Concentração: Educação

Orientadora: Cestari de Oliveira Prof.^a
Dr.^a Regina Tereza

**CAMPO GRANDE/MS
2014**

Ficha Catalográfica

Almiron, Adão Luiz de Jesus

O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE – Escola na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande - MS (2007-2010): a experiência em uma unidade escolar / Adão Luiz de Jesus Almiron. -- Campo Grande, 2014.

113 f.: + apêndices.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Regina Tereza Cestari de Oliveira

Dissertação (mestrado) - Universidade Católica Dom Bosco – UCDB,

Programa de Pós-Graduação em Educação-mestrado e doutorado, 2014.

Inclui referências bibliográficas.

1. Política educacional. 2. Gestão escolar. 3. Escola pública. 4. Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE - Escola.

I. Oliveira, Regina Tereza Cestari.

II. Título.

CDD – 371.2

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA - PDE-
ESCOLA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO
GRANDE-MS (2007 – 2010): A EXPERIÊNCIA EM UMA
UNIDADE ESCOLAR**

ADÃO LUIZ DE JESUS ALMIRON

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO

“O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA – PDE-
ESCOLA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO
GRANDE - MS (2007-2010): A EXPERIÊNCIA EM UMA
UNIDADE ESCOLAR”

ADÃO LUIZ DE JESUS ALMIRON

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª Regina Tereza Cestari de Oliveira - UCDB

Profª. Drª Elisângela Alves da Silva Scaff - UFGD

Profª. Drª. Celeida Maria Costa de Souza e Silva - UCDB

R. Oliveira
E. Scaff
C. Costa

Dedico este trabalho:

Aos meus pais, Ramão Almiron e Maria Ignês, gratidão eterna pelo carinho, exemplo, cuidado e amor incondicional.

Aos meus filhos Luiz Fernando, Marcelo Anderson e Maria Eduarda, bênçãos de Deus na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu Senhor por sua fidelidade.

Aos meus amigos incentivadores, por acreditarem que seria possível realizar este sonho.

À minha Orientadora, Prof^a Dr^a Regina Tereza Cestari de Oliveira, pelos ensinamentos, dedicação, pela atenção, cuidado e competência pela qual conduziu a orientação.

Aos meus eternos professores: Bira, Hilda Maria, Pedro Alcântara, Ozório, Tidinha, Antonio Hilário, Mariluce Bittar (*in memoriam*), Jefferson, Nosimar e Maria Cecília Amêndola da Motta, pelos ensinamentos, incentivo e crédito.

À Prof^a Dr^a, Celeida Maria Costa de Souza e Silva, por participar da banca, pela valiosa contribuição valorizando o trabalho e apontando a importância da pesquisa para futuros estudos.

À Prof^a Dr^a. Elisângela Alves da Silva Scaff, por aceitar participar da Banca Examinadora, contribuindo com seguras análises e sugestões.

Aos diretores Alcides e Helsney, a Coordenadora Valdivete e a professora Zita, pela contribuição durante a pesquisa.

À minha colega Eliane Alves de Rezende, diretora-adjunta da E.M. Prof.. Antonio Lopes Lins, pela compreensão e por acumular atividades que seriam minhas durante o curso.

Às técnicas da SEMED e aos participantes da pesquisa na escola, pela atenção na coleta de dados.

Agradeço também aos professores e colegas do Mestrado em Educação e do Grupo de Estudos e Pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPE).

ALMIRON, Adão Luiz de Jesus. O Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS (2007 – 2010): a experiência em uma unidade escolar. Campo Grande, 2014. 113p. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Católica Dom Bosco.

RESUMO

O objetivo geral desta dissertação é analisar as implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE - Escola) - uma ação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), instituído no Governo Luiz Inácio Lula da Silva, para o fortalecimento da autonomia de gestão escolar, na perspectiva do governo, em uma escola da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS, no período de 2007 a 2010. A pesquisa vincula-se ao Grupo de Estudos e Pesquisas Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPE), pertencente à Linha de Pesquisa Políticas Educacionais, Gestão da Escola e Formação Docente, da UCDB. Os objetivos específicos são: a) investigar o processo de elaboração do PDE - Escola, no âmbito de uma unidade escolar; b) examinar a participação dos segmentos escolares no processo de elaboração e implantação do Plano estratégico na escola selecionada; c) verificar como se deu o apoio técnico à unidade escolar por parte da Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande, para elaboração do PDE-Escola. A investigação compreende a pesquisa bibliográfica, o levantamento e análise de documentos oficiais, provenientes do Ministério da Educação e da Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande, MS e da escola selecionada para estudo (plano de ação e projeto pedagógico), além da realização de entrevistas semiestruturadas com representantes dos segmentos escolares, ou seja, o diretor, um representante dos pais e um representante dos professores, que participaram do Grupo de sistematização, para elaboração e implantação do Programa. Os resultados indicaram que o PDE-Escola: promoveu a participação dos segmentos escolares no processo de elaboração e implantação do plano; propiciou melhor sistematização das ações da escola; promoveu a discussão sobre as possibilidades e limites das ações da escola, a partir do diagnóstico; colaborou com a melhoria da relação da escola com a comunidade; e apresentou uma perspectiva favorável à melhoria da média do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) nos anos seguintes a sua implantação. Além disso, mostraram que a Secretaria Municipal de Educação prestou assistência técnica à unidade escolar para elaboração do plano, por meio da elaboração do manual e do acompanhamento por ocasião do monitoramento e avaliação. Conclui-se que os entrevistados apresentam uma visão positiva do Programa, relacionada, principalmente, à possibilidade do recebimento de recursos financeiros. Evidencia-se a ausência de uma visão crítica do processo por parte dos diferentes segmentos escolares e o caráter centralizador do Programa, na medida em que os procedimentos são pré-determinados, fatores que não contribuem para o fortalecimento da autonomia da gestão escolar.

Palavras-chave: Política educacional; Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola); autonomia da gestão escolar.

ALMIRON, Adam Luiz de Jesus. The school development plan – at a school in the city of Campo Grande, Ms (2007 – 2010): the experience in a school unit. Campo Grande, 2014. 113 p. Universidade Católica Dom Bosco.

ABSTRACT

The overall objective of this thesis is to analyze the implications of the school development plan (PDE – School) – an action of part of the education development plan (EDP), set up in the Government of Luiz Inácio Lula da Silva, for the strengthening of the school management autonomy, from the perspective of the Government, at a school in the city of Campo Grande, MS, within the period of 2007 and 2010. The research links to the Group of studies and researches public policies and education management (GEPPE), belonging to the area of Research Educational Policies, School management and teacher training, at Catholic University Don Bosco (UCDB). The specific objectives these are: a) to investigate the process of elaboration of the PDE – School within a school unit; b) to examine the participation of segments in the process of school development an implementation of the strategic plan at the school selected; c) to check the technical support to the school unit by the secretary of education from the city of Campo Grande, in the preparation of the PDE–school. The investigation includes bibliographical research, survey and analysis of official documents from the Ministry of education and the Secretary of education from the city of Campo Grande MS and from the school selected for the thesis (plan of action and pedagogical project), in questionnaire the semi – structured interviews with representatives of the educational segments, namely, the Director, a representative of the parents and the teachers representative, who attended the Group of systematization, for the elaboration and implementation of the program. The results indicated that the PDE – School promoted the participation of the segments in the process of elaboration and implementation of the plan; provided better systematization of the school; promoted discussion on the possibilities and limits of the actions of the school, collaborated with the improvement of the relationship family/school; and presented a perspective conducive to the improvement of the average Education Development Index Basic, a EDIB in the years following its deployment. In addition showed that the City Department of Education has provided technical assistance to the school unit for the preparation of the plan, through manual and monitoring and evaluation. It is concluded that the respondents have a positive view of the program, related mainly to the possibility of receiving financial resources. It is evidenced the absence of a critical vision of the process on the part of the different school and centralizer of the program extent that the procedures are predetermined, factors that do not contribute to the strengthening of the autonomy of the school management.

Keywords: Educational policy; School development plan (PDE-School); autonomy of school management.

LISTA DE SIGLAS e ABREVIATURAS

ABI	Associação Brasileira de Imprensa
ANDE	Associação Nacional de Educação
ANPED	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
APM	Associação de Pais e Mestres
ART.	Artigo
BM	Banco Mundial
CEDES	Centro de Estudos Educação e Sociedade
CF	Constituição Federal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EC	Emenda Constitucional
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de valorização dos Profissionais da Educação
FUNDESCOLA	Fundo de Desenvolvimento da Escola
GEPPE	Grupo de Pesquisa Políticas públicas e Gestão da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
ID	Índice de Desenvolvimento Industrial
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MS	Mato Grosso do Sul
MT	Mato Grosso
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PAF	Plano de Ações Financiáveis
PAR	Plano de Ações Articuladas
PES	Plano Estratégico da SEMED

PB	Paraíba
PDDE	Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDE - Escola	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Plano de Melhoria da Escola
PPP	Projeto Político Pedagógico
PR	Paraná
REME	Rede Municipal de Ensino
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério
UCDB	Universidade Católica Dom Bosco
UEx	Unidade Executora
ZAPs	Zonas de Atendimento Prioritário

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Número de Escolas por etapa de ensino de Educação Básica na Rede Pública de Campo Grande-MS – 2007.....	57
TABELA 2 - Número de matrículas por etapa de ensino da Educação Básica na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS – 2007/2010	57
TABELA 3 - Resultado da Rede Municipal de Ensino na Prova Brasil – 2007 a 2009.....	75
TABELA 4 - Resultado do IDEB nos anos iniciais e finais Rede Estadual de Ensino de MS, da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande e Da Escola Pesquisada 4 ^a série/ 5 ^a e 8 ^a /9 ^a ano 2005 a 2009.....	75
TABELA 5 - Indicadores educacionais na escola pesquisa, do 4 ^o /5 ^o ano e 8 ^o /9 ^o anos do Ensino Fundamental – 2005-2010.....	76

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Mapa de localização do Município de Campo Grande-MS.....	56
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Orientações Gerais sobre a elaboração do PDE-ESCOLA.....	61
Quadro 2 – Equipes de Elaboração do PDE-Escola na Unidade de Ensino.....	62
Quadro 3 – Auto-avaliação de desempenho da escola.....	65
Quadro 4 – Fatores Determinantes da Eficácia Escolar.....	66
Quadro 5 - Instrumento de Avaliação Estratégica.....	67
Quadro 6 - Diagnóstico da Escola.....	77
Quadro 7 - Objetivos, Estratégias e Metas do PDE-Escola.....	78

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I	
PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO GOVERNO FERNANDO HENRIQUE CARDOSO	26
1.1 MOVIMENTO DOS EDUCADORES NO BRASIL NO PROCESSO DE ABERTURA DEMOCRÁTICA.....	26
1.2 GESTÃO NA REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO.....	30
1.3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA NO ÂMBITO DO FUNDESCOLA.....	37
1.3.1 O PDE NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE MATO GROSSO DO SUL.....	43
CAPÍTULO II – PLANO DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE-ESCOLA) NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO GOVERNO LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA	48
2.1 POLÍTICA EDUCACIONAL NO SEGUNDO MANDATO DO GOVERNO LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA.....	48
2.2 O PDE-ESCOLA NO CONTEXTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (PDE).....	53
2.3 IMPLANTAÇÃO DO PDE – ESCOLA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE/MS.....	55
CAPÍTULO III – ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PDE-ESCOLA EM UMA UNIDADE ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE MS	72
3.1 A ESCOLA PESQUISADA.....	72
3.2 ELABORAÇÃO DO PDE-ESCOLA NA UNIDADE ESCOLAR.....	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE	108

INTRODUÇÃO

Preocupações relativas às questões educacionais sempre estiveram presentes em minha trajetória profissional. Experiências vivenciadas como acadêmico e, posteriormente, como docente, despertaram indagações relativas à participação efetiva da comunidade nas decisões da escola e na relação com a gestão escolar, nas implantações de projetos e políticas públicas. Principalmente programas oriundos do Governo Federal, que necessitam da atuação efetiva da gestão escolar e de todos os segmentos representativos da escola, em sua implantação, acompanhamento e avaliação.

Desse modo, busca-se, neste trabalho, analisar o processo de elaboração e implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE – Escola), instituído em 2007, no segundo mandato do Governo Luiz Inácio Lula da Silva (2007-2010), na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, Mato Grosso do Sul (MS).

O Plano de Desenvolvimento da Escola passou a fazer parte das minhas leituras pela necessidade de entender a dinâmica desta política pública que chegou às escolas com a função de melhorar o ensino, fortalecer a gestão escolar usando como critério a média correspondente ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Com as leituras vieram os questionamentos quanto à forma como esta política pública seria implantada e como fortaleceria a gestão das escolas. Com os questionamentos, a necessidade da busca de respostas me impulsionou a discutir o tema com mais profundidade.

A escolha dessa temática só tomou contornos mais consistentes recentemente, após assumir a função de Diretor de uma Escola Municipal. Preocupava-me não somente com questões relacionadas à prática pedagógica, mas também com a participação da comunidade escolar nas decisões da gestão escolar, principalmente dos pais e alunos.

O ingresso no Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação na Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), as leituras, os debates e as reflexões realizadas nas disciplinas e, mais especificamente, as discussões no Grupo de Pesquisa de Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPE), fizeram-me perceber a importância do estudo dessa temática no contexto de uma política pública educacional, ou seja, do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Em outras palavras, a escolha da temática deve-se tanto ao fato de atuar como gestor escolar quanto à necessidade de compreender como uma Política Pública é instituída e como se materializa no âmbito dos Sistemas/Redes de Ensino e da Unidade Escolar.

Entende-se assim, que o presente estudo poderá contribuir para reflexões e discussões sobre a materialização de uma política pública do governo federal em uma realidade específica e de contribuir cientificamente com dados importantes para a discussão de possíveis implicações, no que se refere ao fortalecimento da autonomia da gestão das escolas, o que justifica a relevância da pesquisa.

Justifica-se, também, pelo fato de integrar um projeto em rede que consolida um campo de pesquisa no Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da UCDB, pertinente ao Planejamento e Gestão Democrática da Educação.

A pesquisa se encontra vinculada ao Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão da Educação (GEPPE) e à Linha de Pesquisa Políticas Educacionais, Gestão da Escola e Formação Docente, do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Insere-se no âmbito do projeto “Gestão das Políticas Educacionais, o Impacto do Plano de Ações Articuladas (PAR) em municípios Sul-Mato-Grossenses”, sob a coordenação da Prof.^a Dr.^a Regina Tereza Cestari de Oliveira.

A definição do objeto de estudo exigiu o levantamento de dissertações de Mestrado e teses de Doutorado que discutissem temas relacionados a esta pesquisa, no banco de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e dos Programas de Pós-Graduação de universidades brasileiras, utilizando-se os seguintes descritores: gestão escolar, Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE); Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) e Plano de Ações Articuladas (PAR).

Foram selecionadas dez dissertações de Mestrado para compor o “estado do Conhecimento”¹, publicadas entre 2002 a 2012, que mais se aproximam deste objeto

¹ Segundo Ens e Romanowski (2006, p. 39-40) “[...] embora recentes, os estudos de ‘estado da arte’ que objetivam a sistematização da produção numa determinada área do conhecimento já se tornaram imprescindíveis para apreender a amplitude do que vem sendo produzido. Esses estudos são justificados por possibilitarem uma visão geral do que vem sendo produzido na área e uma ordenação que permite aos interessados perceberem a evolução das pesquisas na área, bem como suas características e foco, além de identificar as lacunas ainda existentes [...]. Sendo que, [...] o estudo

de estudo, em um primeiro grupo, as que discutem assuntos relacionados à Gestão escolar e ao Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), correspondentes ao período do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e, em um segundo, as que tratam, do PDE - Escola, no período de 2007 a 2010. As dissertações estão apresentadas, a seguir, em ordem cronológica de publicação.

Moraes (2002), em dissertação de Mestrado, intitulada “O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE/FUNDESCOLA) e a autonomia da Gestão Escolar”, defendida na Universidade Católica de Goiás, discute a noção de autonomia na administração escolar sustentada pelo Plano de Desenvolvimento da Escola e pelo Fundo de Desenvolvimento da Escola (FUNDESCOLA), compreendendo as novas significações que a questão da autonomia toma nas políticas públicas à época. A pesquisa desenvolveu-se mediante estudos de documentos referentes ao FUNDESCOLA e PDE, coletas de dados junto aos diretores e coordenadores do PDE, utilizando-se de questionário e entrevistas. Verificou que o PDE, concebido como política educacional, pela forma como dirige e realiza as ações de elaboração e implementação, pode ser entendido como indutor de um modelo de gestão que encontra, na prática, dificuldade em materializar a democratização da gestão escolar e, conseqüentemente, promover a autonomia e a participação.

Ao discutir a noção de autonomia na administração de uma escola sustentada pelo FUNDESCOLA, observa que na elaboração e implementação de uma política educacional pode acontecer a indução de um modelo de gestão. A discussão do tema reforça a necessidade do cuidado em promover a autonomia escolar por meio de uma Política Pública.

Oliveira (2005), em dissertação de Mestrado denominada “Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE: a gestão escolar necessária frente às diretrizes educacionais do Banco Mundial”, defendida na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, aborda a introdução do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) em escolas públicas e a proposta do MEC em promover a qualidade do ensino e o aperfeiçoamento da gestão escolar. A autora analisa o referencial teórico que sustenta o PDE a partir de sua metodologia e processos de elaboração e

que aborda apenas um setor das publicações sobre o tema estudado vem sendo denominado de ‘estado do conhecimento’[...].”

implementação em uma escola pública, aprendendo em que medida esse referencial influencia na organização escolar e na participação dos sujeitos. Conclui que a participação cidadã é um desafio da democracia na construção de Políticas Públicas na Educação e que depende de um esforço coletivo, e recomenda a discussão do PDE nas escolas, a partir da lógica e fundamentação teórica, colocando em questão a sociedade capitalista.

Ao discutir a participação coletiva na implementação de políticas públicas, por meio da metodologia do PDE, a autora faz um percurso necessário e esclarecedor sobre a influência do programa na autonomia da escola, mostrando que pode interferir em suas decisões na promoção da qualidade do ensino.

Falcão (2006), na dissertação de Mestrado, “O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) nas escolas de Dourados/Mato Grosso do Sul”, defendida na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pesquisa a descentralização como ferramenta de gestão no contexto do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, nos processos de gestão nas escolas de Dourados/Mato Grosso do Sul, no período de 1999 a 2002. Para desenvolvimento do objeto de pesquisa, utilizou pesquisas já realizadas sobre a temática centralização e descentralização.

Ao longo do trabalho evidenciou como as escolas criam mecanismos de defesa em face do que se exige delas; criam entraves desde a elaboração do PDE até a sua execução e avaliação; não participam efetivamente das ações desencadeadas; rejeitam, de forma mais explícita (ou nem tanto), o PDE, com o argumento fundamental de que ele não responde às suas necessidades; expressam, de forma mais velada, ou mesmo ostensivamente, que não reconheceram, no PDE, elementos que permitam relacioná-lo, de forma significativa à sua cultura.

Assim, o estudo de Falcão (2006), mostrou que as escolas reorientam o PDE conforme seus interesses, descaracterizando-o, à medida que suas formas vão se tornando mais imperativas. Mesmo que as escolas não apresentem elementos que fundamentem teoricamente suas resistências, estabelecem, em suas práticas e por meio delas, trilhas de sentidos reconhecidos pela cultura escolar, que definem a forma de agir e pensar do coletivo de seus profissionais.

A grande contribuição a esta pesquisa está no fato de se verificar que, quando o PDE chega ao ambiente escolar, ele se depara com a cultura escolar que, de muitas maneiras (mais explícitas ou mais veladas), lhe opõe resistência, não permitindo que ele cumpra parte essencial de seus objetivos não declarados.

Coronel (2006), em dissertação de Mestrado, “Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE): o processo de gestão da escola pública na Rede Estadual de Campo Grande-MS”, defendida na Universidade Católica Dom Bosco, busca analisar o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e suas consequências para o processo de gestão e financiamento da escola pública, no período de 2002 a 2005. O autor utiliza-se de documentos oficiais, como decretos, atas, entrevistas abertas com a direção e comunidade escolar em duas escolas estaduais: uma com gestão colegiada e a outra com gestão indicada.

Os resultados da pesquisa indicaram que os representantes da Associação de Pais e Mestre (APM) e a direção da escola têm uma visão positiva do PDDE, porém o programa não trouxe alterações significativas no que se refere ao processo de gestão das escolas, sendo que a APM desempenha uma função mais burocrática, não participando, diretamente, da tomada de decisões quanto à aplicação dos recursos do PDDE.

No segundo grupo, conforme mencionado, apresentam-se as pesquisas relacionadas ao Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), no período de 2007 a 2010.

Trindade (2009), em dissertação de Mestrado, “O processo de Implantação e Implementação do PDE-Escola em Feira de Santana: uma análise a partir da percepção dos gestores escolares”, defendida na Universidade do Estado da Bahia, busca analisar o processo de elaboração e implementação do PDE - Escola, a partir da percepção dos gestores escolares. Em sua pesquisa, procura ainda identificar qual a concepção dos gestores escolares acerca do PDE - Escola, bem como verificar de que maneira os gestores escolares promovem a participação/envolvimento dos atores sociais na elaboração e implantação do PDE - Escola.

Para a coleta de dados foram utilizados instrumentos como levantamento da legislação brasileira, revisão de literatura sobre a temática, questionários e entrevistas, e posterior análise das informações coletadas. Constatou que os gestores pesquisados não identificam o PDE - Escola como um importante instrumento de gestão. Verificou também que a participação dos diversos atores sociais se apresenta como um dos entraves para a elaboração e implantação do PDE - Escola, em Feira de Santana.

Miranda (2010), em dissertação de Mestrado, “O Plano Diretor na Implantação do PDE-Escola: experiência em Juiz de Fora”, defendida na Universidade Federal de Juiz de Fora, estudou o Planejamento Estratégico na educação aplicado à Gestão Educacional como instrumento de inovação gerencial, tendo como ponto de partida a análise do Plano de Desenvolvimento da Escola. Utiliza uma abordagem sobre a implementação dessa ação, sob a ótica do diretor, em seis escolas públicas municipais de Juiz de Fora, que apresentaram baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), no ano de 2007.

A pesquisa, de cunho qualitativo, envolveu entrevistas com diretores e a análise dos dados encontrados com base nas produções mais recentes sobre gestão escolar. Os resultados apontaram que a escola precisa apropriar-se de uma cultura de planejamento, tendo como articulador central o gestor, devendo esse exercer uma forte liderança e ser capaz de dialogar com todos os segmentos da comunidade escolar de forma democrática, em prol de uma educação de qualidade.

Silva (2011), em dissertação de Mestrado, “Plano de Desenvolvimento da Escola - (PDE-Escola) e a Gestão Escolar: limites e possibilidades”, defendida na Universidade Federal da Paraíba, trata da implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE - Escola) e seu impacto na gestão escolar nas Escolas Públicas Municipais de João Pessoa/PB. O trabalho objetivou investigar como se deu o processo de implantação do PDE - Escola na Rede Pública de João Pessoa, no período de 1998 a 2006, e sua contribuição na gestão dessas escolas. Foram utilizados instrumentos de coletas de dados, como documentos e entrevistas.

Os resultados indicaram que apesar do PDE - Escola ser fundamentado no modelo de gestão gerencial, a sua implantação tem contribuído com a organização do trabalho escolar, na melhoria das condições materiais e pedagógicas, bem como estimulando a participação da comunidade na dinâmica da escola, contribuindo, assim, com a gestão democrática nas escolas pesquisadas. O estudo revelou a necessidade de modificar a estrutura do PDE - Escola, tendo em vista o excesso de burocracia e controle, bem como aumentar os valores dos recursos e flexibilizar as regras para a aplicação e gerência no âmbito escolar.

Taques (2011), em dissertação de Mestrado, “O PDE-Escola nas escolas da Rede Estadual do Paraná: entre o gerencialismo e as possibilidades democráticas”, defendida na Universidade Federal do Paraná, investigou como se dá a materialização do PDE - Escola nas escolas da Rede Estadual do Paraná, suas

implicações na gestão desta e quais os sentidos atribuídos a este programa pelos gestores educacionais. Levou em consideração, para desenvolvimento das análises, a influência na elaboração e implementação do PDE - Escola nos governos Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva. Buscou conhecer quais grupos exerceram influência na definição da agenda educacional, mediante análise de documentos referentes aos encaminhamentos do programa, tais como manuais e legislação e informações coletadas por meio de questionários aplicados a diretores de escolas, que desenvolveram o PDE - Escola durante os anos de 2008 e 2009.

A investigação constatou a existência de dois modelos de gestão em disputa no campo educacional: uma administração mais gerencial e outra, mais democrática. Inserido neste contexto, o PDE - Escola, ainda preservando uma lógica gerencialista, apontou possibilidades de mudanças das relações de participação na escola, apresentando perspectivas positivas que podem contribuir para a democratização dos processos de gestão escolar.

Outra dissertação de Mestrado que colabora com a discussão é de Amorim (2011), “A qualidade da educação básica no PDE: uma análise a partir do Plano de Ações Articuladas”, defendida no Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação, na Universidade Federal da Grande Dourados. A autora procura analisar a literatura atual e as políticas educacionais sobre a qualidade da educação básica brasileira respondendo a questões relacionadas à concepção de qualidade que se efetiva no contexto brasileiro com a instituição do Plano de Desenvolvimento da Educação (DE) e com direcionamento ao Plano de Ações Articuladas (PAR).

A pesquisa procurou compreender as implicações desse plano na concepção de qualidade dos sistemas municipais de educação das cidades de Dourados e Ponta Porã do Estado de Mato Grosso do Sul. Constata que o conceito de qualidade, evidenciado nas políticas atuais, está pautado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, se resumindo ao quantitativo do fluxo escolar e da Prova Brasil. Verificou que os municípios estão deixando de construir seu próprio conceito e aderindo ao conceito nacional, em troca de maior assistência por parte do MEC.

Bayer (2012), em dissertação de Mestrado, “O Programa PDE-Escola: uma análise da sua interpretação em Guarapuava – PR”, defendida na Universidade Estadual de Ponta Grossa no Paraná, buscou analisar o processo de formulação do

Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE - Escola, bem como esta política foi colocada em ação na Rede Estadual do Município de Guarapuava/PR.

A pesquisa fundamentou-se na abordagem do ciclo de políticas, na teoria da política de ação e nas ideias de autores que fundamentam o papel do Estado na definição de políticas de educação como princípio de qualidade social. A pesquisa de campo foi realizada em três escolas do município pesquisado, envolvendo análise do plano de ação de cada escola e entrevistas com diretores, pedagogos e professores.

Concluiu que o PDE - Escola oferece contribuições relevantes no que se refere ao planejamento de acordo com a realidade da escola. No entanto, percebeu nas ações propostas pelas escolas, uma forte influência na perspectiva gerencial, com diferentes níveis de aproximação de uma concepção de educação democrática.

Os dados, informações e análises dos trabalhos acima elencados ajudaram na definição dos objetivos desta pesquisa e nos caminhos metodológicos seguidos e contribuíram no sentido de mostrar a importância do estudo desta temática. Esta pesquisa se diferencia das demais, na medida em que busca analisar o PDE-Escola, uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e a materialização dessa política educacional, no âmbito da unidade escolar, com foco na autonomia de gestão da escola.

Desse modo, foi definido como objetivo geral analisar as implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE – Escola), para o fortalecimento da autonomia de gestão escolar em uma escola da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS e como objetivos específicos: a) investigar o processo de elaboração do PDE - Escola, no âmbito de uma unidade escolar; b) examinar a participação dos segmentos escolares no processo de elaboração e implantação do Plano estratégico na escola selecionada; c) verificar como se deu o apoio técnico por parte da Secretaria Municipal de Educação à unidade escolar para elaboração do PDE-Escola. Para o desenvolvimento da pesquisa, uma pergunta permeou o caminho percorrido: como o PDE - Escola foi implantado na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS e de que forma influenciou e fortaleceu a autonomia da gestão da escola?

É importante esclarecer que a concepção de autonomia da escola, utilizada nesta pesquisa, é a de que,

[...] a comunidade escolar seja independente e tenha liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar o projeto político-pedagógico almejado pela comunidade. No entanto, mesmo tendo essa autonomia, a escola está subordinada ao Sistema Nacional de Educação, às normas gerais do sistema de ensino e às leis que o regulam, não podendo, portanto, desobedecê-los [...] (DOURADO; MORAES; OLIVEIRA, 2010b, p. 4).

Em síntese, esta pesquisa, ao buscar analisar as implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) para o fortalecimento da autonomia da gestão escolar, em uma escola da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, busca abordar essa gestão na perspectiva da gestão democrática, o que significa entender a conquista de um direito social de participar da construção da escola pública no Brasil, concordando que o processo de construção da gestão democrática implica “[...] luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação efetiva nos processos de tomada de decisão, incluindo a implementação de processos colegiados nas escolas, e, ainda, financiamento pelo poder público, dentre outros (DOURADO; MORAES; OLIVEIRA, 2010b, p. 4).

A Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS foi escolhida por contemplar uma das exigências da pesquisa: ter unidades escolares participantes do PDE - Escola. Esta Rede participa desde o início da implantação do programa pelo governo federal, ou seja, desde 2007. Desse modo, a pesquisa foi realizada em uma escola, com base nos seguintes critérios: oferecer o Ensino Fundamental (1º ao 9º ano) e ser a primeira escola definida na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, em 2007, para elaborar e implantar o PDE – Escola, por atender requisito estabelecido pelo MEC, ou seja, escolas públicas municipais e estaduais consideradas prioritárias com base no IDEB em 2005, ou seja, até 2,7 nos anos iniciais e até 2,8 nos anos finais do Ensino Fundamental.

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, em que foram observados os seguintes procedimentos metodológicos: levantamento e análise tanto da literatura pertinente ao tema, quanto de pesquisas relacionadas à temática, de modo a constituir o “estado do conhecimento” sobre as pesquisas que se aproximam do tema de estudo; levantamento e análise de documentos oficiais pertinentes ao tema, entre eles: a Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 outubro 1988; a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional; o Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007, que dispõe sobre a

implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação; a Portaria Normativa nº 27, de 21 de junho de 2007, que institui o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE – Escola; levantamento e análise de documentos na Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande; levantamento e análise de documentos na escola selecionada para estudo (plano de ação do PDE e projeto político pedagógico); levantamento e análise de indicadores educacionais (matrícula, evasão, retenção) e desempenho acadêmico (Prova Brasil e IDEB) da Unidade Escolar selecionada para estudo.

A coleta de dados estatísticos foi realizada mediante consulta nas bases de dados preparadas pelo Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos Anísio Teixeira (INEP), assim como da Secretaria Municipal de Educação e da escola selecionada para estudo.

Além disso, foram realizadas entrevistas de caráter semiestruturado com um técnico do Sistema Municipal de Ensino responsável pelo acompanhamento do PDE - Escola e com representantes dos segmentos da Unidade Escolar (diretor, pais, professores) selecionada para estudo, que participaram do Grupo de sistematização, para elaboração e implantação do PDE - Escola.

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho, conforme indicação da Secretaria de Educação do Município, no período de março e abril de 2014, após aprovação do projeto pelo Comitê de ética da UCDB. Na ocasião, foram apresentados os objetivos da pesquisa com a concordância dos entrevistados, com a identificação de seus nomes e com a divulgação dos esclarecimentos que foram prestados e, assim, foram assinados os “Termos de Consentimento Livre e Esclarecido”. Os entrevistados serão identificados ao longo do texto, apenas pelas funções que ocupam e não por seus nomes, respeitando os princípios éticos da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e reproduzidas conforme a manifestação de cada entrevistado.

Diante do exposto, esta dissertação está constituída por três capítulos:

O Capítulo 1 – “Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) no Âmbito das Políticas Educacionais no Governo Fernando Henrique Cardoso”, tem como objetivo discutir o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola, nesse governo (1995-2002) e a sua implantação nas Escolas Públicas do Município de Campo Grande-MS.

No Capítulo 2 – “Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE – Escola) no Âmbito das Políticas Educacionais no Governo Luiz Inácio Lula da Silva” visa caracterizar o PDE - Escola no contexto do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), na segunda gestão desse governo (2007-2010) e situar a implantação do PDE-Escola na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS, nesse contexto.

O Capítulo 3 – “Elaboração e implantação do PDE - Escola em uma Unidade Escolar da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS” busca analisar o processo de elaboração do PDE - Escola, destacando o apoio técnico prestado à escola para elaboração do plano e como se deu a participação dos segmentos escolares no processo de implementação do plano na unidade escolar.

Nas considerações finais apresenta-se a síntese dos principais resultados da pesquisa.

CAPÍTULO I

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO GOVERNO FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Este capítulo visa discutir a gênese e o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), no contexto das Políticas Educacionais do Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Para tanto, busca-se contextualizar o período em que essas políticas estão situadas.

1.1 MOVIMENTO DOS EDUCADORES NO BRASIL NO PROCESSO DE ABERTURA DEMOCRÁTICA

Na década de 1980, o Brasil saía de um período de ditadura militar (1964 – 1985) com a expectativa de viver relações democráticas, por meio de mobilizações sociais pelo retorno de eleições para governantes, entre outros. Conquistas de organizações partidárias na tentativa de redemocratização do país, que culminou com a transição do regime militar para o regime civil no Brasil. Neste período, a sociedade almejava a efetivação dos direitos civis, políticos, a justiça e a liberdade, incluindo a organização do próprio Estado, que se configurava como autoritário e centralizador. Entre as instituições na luta pela redemocratização do país, podem ser citadas:

[...] a Ordem dos Advogados do Brasil, (OAB), a Associação Brasileira de Imprensa, (ABI), a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, (SBPC), entre outras. Organizaram-se novos movimentos sociais, como o movimento pela anistia, e deflagraram-se movimentos grevistas, como estimulados pelo movimento estudantil nas universidades, que saía da clandestinidade, e as greves operárias, que voltaram a eclodir após 14 anos de repressão ao movimento sindicalista. (SARUBI, 2013, s/p).

Os anos 1980 foram de conquistas da sociedade civil, principalmente na organização dos movimentos sociais, no período de transição ou passagem da Ditadura Militar para um período de abertura democrática. Organizações uniram forças e ideais, diante da necessidade de direitos sociais, direito à educação e

outras bandeiras levantadas, também em pauta neste período, como o Movimento Estudantil e o Movimento dos educadores.

De acordo com Saviani (2010, p. 402), “do ponto de vista organizacional no campo educacional, a década de 1980, foi a mais fecunda da nossa história”. A oportunidade da retomada da democracia levou a sociedade brasileira a criar grupos, que formaram associações de pessoas independentes que tinham a educação como bandeira para efetivação da democracia e a mobilização da população rumo à redemocratização do país como objeto de luta. Em suas palavras, essa luta,

Inicia com a constituição de associações, muitas depois transformadas em sindicatos. Nesse período foram criadas a Associação Nacional de Educação (ANDE), a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED), e o Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES), entidades destinadas a congregar educadores independentes de sua vinculação profissional. (SAVIANI, 2010, p. 403).

A organização destes grupos contribuiu para que outras entidades e sindicatos se unissem em torno de uma discussão maior sobre educação, aproximando pessoas em torno de ideias que se estenderam até após a Constituição de 1988. Nos termos de Saviani (2010, p. 404), “Um forte movimento de educação”. Nesse período, a busca pela melhoria da educação se juntou à indignação pela falta de outros serviços públicos, protestos que ganharam força no país por meio de diversas reivindicações que faziam parte da pauta das organizações que se instalaram.

Ainda, segundo Saviani (2010),

[...] esta década pode ser caracterizada pela preocupação com o significado social da educação, do qual decorre à busca de uma escola pública de qualidade, aberta a toda a população, também pelo caráter reivindicativo por meio de greves, que com muita frequência aconteceram ao longo desta década. (SAVIANI, 2010, p. 402).

A luta pela redemocratização, que mobilizou a sociedade por meio das associações, como assinala Saviani (2010) buscava mais, queria direitos, escola gratuita para todos, qualidade na educação - reivindicações que se estenderam para diferentes tipos de protestos, por exemplo, as greves.

Os meios de comunicação, fundamentais na mobilização e divulgação dos movimentos, também se destacaram como participantes da construção dos direitos sociais e de um ideal para a escola pública no Brasil. Conforme afirma Saviani (2010, p. 404):

Algumas entidades como a ANDE e o CEDES, com suas revistas, e a ANPED com suas reuniões anuais se destacaram como representantes com produções, discussão, divulgação, análises, críticas e formulação de propostas para a construção de uma escola pública de qualidade.

A mobilização dessas entidades se fortalecia na ideia da reconstrução da função social da escola, com preocupação tanto com a qualidade como com a função social da educação, um significado que ora se discutia, pois o momento propiciava, haja vista a movimentação em torno das ideias e o grande interesse na democratização da escola pública.

Assim, a década de 1980 foi marcada, conforme Saviani, (2010, p. 405), “pela organização de movimentos sociais que tinham como objetivo principal a democratização do país”. Segundo Vieira, (2000, p. 62), “o ano de 1986 foi de grande mobilização e debate de questões em torno do capítulo da educação na Carta Magna, com as contribuições apresentadas ao Congresso pelo Fórum Nacional da Educação, na Constituinte em defesa do ensino público e gratuito”.

Nesse contexto, afirma Vieira (2000, p.21), a transição “[...] pressionada pela conjuntura internacional e nacional, contraditoriamente, vem marcada pelo questionamento do Estado como agente que assegura os direitos sociais, expressos nos serviços públicos, inclusive no oferecimento da educação pública”.

Diante disso, utilizando as palavras de Sarubi, (2013, s/p):

[...] na década de 1980, no período de abertura política, com conquistas democráticas para a sociedade brasileira e para a educação pública, a promulgação da Constituição Federal de 1988, refletiu a pressão da sociedade civil, que reivindicava a democratização do país.

A Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro de 1988, já apresentava resultados desses movimentos com conquistas que foram pauta de reivindicações e que definiram a educação como direito social. Trata-se de uma declaração

importante, pois como afirma Vieira (2001, p.10), “em nenhum outro momento a política social encontra tamanho acolhimento na Constituição Brasileira, como acontece na de 1988 (artigos 6º a 11) onde os direitos sociais são assegurados, entre eles a educação”.

A definição e garantia dos direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988, demonstrou que os movimentos e as mobilizações sociais contribuíram decisivamente para a redemocratização do país, com a construção e discussão de propostas apresentadas para concretizar a democracia no Brasil e com isso define:

[...] especificamente direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, da associação profissional ou sindical, de greve, da participação de trabalhadores e empregadores em colegiados dos órgãos públicos, da atuação de representante dos trabalhadores no entendimento direto com empregadores. O capítulo II, do Título II (Dos Direitos e Garantias Fundamentais), alude aos direitos sociais, pertencentes à Constituição de 1988. (VIEIRA, 2001, p.10).

Destaca-se na Constituição Federal para o ensino, a definição da gestão democrática como um dos princípios da educação escolar, ou seja, conforme Art. 206, Inciso VI, “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988), evidenciando que a gestão democrática no ensino público, enquanto um princípio, precisa ser implantado.

Além disso, estabelece, no Art. 206, outros princípios como: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988).

As conquistas da educação, na Constituição de 1988, abriram a possibilidade para formulação e implantação de novas políticas públicas por parte dos entes federados, direcionadas à gestão democrática e às escolas caminharem com mais autonomia, permitindo aos seus atores pensar sobre estas, participar de suas decisões, por meio, por exemplo, do seu colegiado escolar, instrumento de gestão democrática, constituído por diferentes segmentos da comunidade escolar.

Ainda, como mostra Oliveira (2001), a Constituição Federal de 1988, formalizou melhor a declaração do direito à educação, em relação aos textos anteriores, e ampliou em muitos aspectos, como:

- A gratuidade do ensino oficial em todos os níveis;
- a) A garantia do direito aos que não se escolarizaram na idade ideal;
- b) O atendimento especializado aos portadores de deficiência;
- c) O atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a seis anos de idade;
- d) A oferta do ensino noturno regular;
- e) A previsão dos programas suplementares de material didático-escolar;
- f) A prioridade de atendimento à criança e ao adolescente (OLIVEIRA, 2001, p.40-41).

Portanto, os movimentos sociais, na década de 1980, tiveram um papel relevante na reabertura da democracia no Brasil, nas discussões dos rumos do país e nas lutas reivindicatórias. O resultado desta luta culminou no Congresso Nacional, sendo que algumas de suas reivindicações foram incorporadas na Constituição Federal de 1988 que garantiu direitos sociais a todos os brasileiros, que por duas décadas tiveram seus direitos suprimidos pela ditadura militar no país.

1.2 GESTÃO GERENCIAL NA REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO

Após o período de ditadura militar, o primeiro presidente civil eleito foi Fernando Collor de Mello, que governou o país entre 1990 e 1992. Nesse governo, segundo Alves, (2013, p. 2), a reforma do Estado no Brasil começou a ser pensada dando início ao processo de ruptura com o chamado “passado intervencionista”, onde foram realizadas as primeiras medidas para a redução do Estado, tendo como justificativa a “necessidade de combater os gastos excessivos e a suposta ineficiência do Estado, quanto à distribuição dos serviços públicos de qualidade e políticas sociais”.

Ainda, na década de 1990, governou o Brasil, em dois mandatos, o presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), (1995-2002). Conforme Fonseca (2009), um momento que se caracterizou pela reestruturação do sistema econômico mundial e pelas demandas da chamada revolução tecnológica, em que os países

realizaram reformas educacionais para ampliar seu grau de articulação do processo de formação escolar.

De acordo com Alves (2013, p. 3), o Governo Fernando Henrique Cardoso priorizou em sua agenda política a reforma da administração pública, com a proposta de uma “administração pública gerencial”. Um modelo de gestão administrativa que tinha como pressuposto melhorar a capacidade de gestão e controle público do Estado. Essa nova forma de administrar foi apresentada como a solução para a incapacidade administrativa, em substituição ao modelo burocrático que havia orientado a administração pública até então.

Ainda para Alves (2013, p.3) “a primeira medida tomada foi criar a Secretaria de Administração e Reforma Federal, que depois se transformou em Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE)”. O MARE comandado pelo ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, “foi criado em dezembro de 1995, por meio do Decreto no 1.738, um Conselho de Reforma do Estado ligado ao MARE”. O governo justificava a reforma em decorrência do processo de globalização, que teria reduzido a autonomia dos Estados na formulação e implementação de políticas públicas. Tal processo teria sido acarretado pela crise econômica mundial, que causara a hiperinflação. Considerava que era a crise do Estado que havia levado o Brasil à crise econômica nos últimos 15 anos. Portanto, “a Reforma do Estado seria urgente, pois esta traria para o país, na visão do ministro Bresser Pereira, uma modernização e um aumento na eficiência da administração pública”.

Segundo essa perspectiva, a Reforma do Estado era justificada como necessária porque,

[...] o Estado sofria com a sobrecarga de demandas, principalmente da área social, portanto considera-se necessário redefinir o papel do Estado, ou seja, era preciso dar um papel maior ao mercado na coordenação da economia, segundo o Ministro. Este justificava a privatização das empresas estatais devido à grave crise enfrentada pelo Estado (ALVES, 2013, p. 3).

A autora acrescenta que o significado da Reforma, segundo o ministro Bresser Pereira seria:

Tornar a administração pública mais flexível e eficiente; (2) reduzir o seu custo; (3) garantir ao serviço público, particularmente aos

serviços sociais do Estado, maior qualidade; e (4) levar o servidor público a ser mais valorizado pela sociedade, ao mesmo tempo em que ele valoriza mais o seu trabalho, executando-o com mais motivação (ALVES, 2013, p. 3).

Nesse sentido, com a Reforma do Estado, a intenção era tornar o serviço público flexível, eficiente, com menos gastos, e com valorização dos serviços, que levariam o trabalhador público a ficar motivado por conta de sua produtividade.

Assim, conforme a autora, para o governo, a principal vantagem trazida pela Reforma seria a superação do modelo de administração pública formal patrimonialista e burocrática para uma administração gerencial, com predomínio dos valores de eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e desenvolvimento de uma cultura gerencial.

Segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), a administração gerencial pauta-se em,

Conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. (BRASIL, 1995).

Assim, o ministro Bresser Pereira apresentou quatro componentes como básicos para o projeto da reforma, a saber: (a) delimitação de seu papel por meio dos processos de privatização, publicização e terceirização; (b) a desregulação; (c) o aumento da governança; e (d) o aumento da governabilidade.

Alves (2013) argumenta que é:

[...] em nome da governabilidade que, a partir de meados dos anos 1990, Fernando Henrique Cardoso justifica sua política de estabilização e sua cruzada para promover o que ele e sua equipe governamental vêm chamando Reforma do Estado. (ALVES, 2013, p.6).

O ministro Bresser Pereira sustentava que os serviços do Estado deveriam ter a mesma eficiência e qualidade do setor privado. Para isso, seria necessário adotar um formato de administração “mais flexível do que a adotada no núcleo burocrático

da administração direta”. Este objetivo seria alcançado com o apoio especial das “organizações sociais”. (ALVES, 2013, p. 7).

Ao abordar o processo de reforma do Estado, no contexto da globalização do capital, Costa (2000, p. 51), afirma que “a reforma do Estado é um elemento da organização de um novo padrão de relações sociais dentro da sociedade capitalista”, estimulada pela ação do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional (FMI). Ainda segundo esta autora, os organismos internacionais entendem que “para o crescimento econômico e inserção na ordem mundial é preciso que os Estados estejam com orçamentos equilibrados e estabilidade interna da moeda”. Para Costa (2000, p. 53), a reforma do Estado “é parte de um conjunto de medidas que criou uma nova ordem mundial, firmada a partir de mudanças significativas nas relações internacionais, com reflexos na organização interna dos diferentes países”.

No caso brasileiro, esclarece a autora, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) afirma que “o Estado deve estar fora do setor produtivo e usou do argumento de excesso do Estado, na esfera produtiva, para justificar a deterioração dos serviços públicos”. (COSTA, 2000, p. 51).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, assim expressa:

Reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado. Daí, a generalização dos processos de privatização de empresas estatais. Neste plano, entretanto, salientaremos um outro processo tão importante quanto, e que, entretanto, não está tão claro: a descentralização para o setor público não-estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Chamaremos esse processo de publicização (BRASIL, 1995, p.18).

Na análise de Fonseca e Oliveira (2005), com a proposta apresentada pelo MARE,

De forma a adaptar-se à nova ordem global, o Brasil definiu, nos anos 1990, uma série de mudanças conceituadas como reforma do Estado. Sob a orientação de Bresser Pereira, foram implementadas iniciativas de cunho gerencial voltadas à modernização do aparato burocrático, cujo objetivo central era imprimir eficiência ao desempenho do Estado. Entre suas ações

prioritárias, a descentralização administrativa transferiria funções da burocracia central para Estados, municípios e as denominadas organizações sociais. (FONSECA; OLIVEIRA, 2005, p. 58).

Com isso, acrescentam os autores, “A intenção era adequar as demandas aos interesses estratégicos da política governamental, por meio do gerenciamento racional dos recursos disponíveis e da redefinição de papéis” (FONSECA; OLIVEIRA, 2005, p. 58).

Nessa perspectiva, Azevedo (2002, p 60) analisa que “uma das dimensões do estilo gerencial de gestão, tem tido como contraponto o aumento dos controles centralizados, na contramão do movimento de democratização”.

Na proposição de reforma de Estado, segundo Adrião (2006, p. 73), a lógica adotada é de diminuição do “tamanho” da estrutura administrativa do setor público, e, conseqüentemente, dos custos de sua manutenção. Assim, além das justificativas de caráter “econômico”, a maior parte dos discursos reformadores, enfatiza a descentralização dos meios associada com uma série de instrumentos avaliativos especialmente testes que objetivam medir o desempenho das escolas. Se por um lado é proposta a autonomia para as escolas, por outro os testes de desempenho visam à padronização dos resultados e a busca da uniformidade do que se ensina na escola e da forma como se ensina.

Assim, a autonomia proposta limita-se a um discurso que delega às unidades escolares a escolha dos meios para que atinjam resultados centralizadamente definidos. Isto influi na organização e na gestão do trabalho, justamente porque a escolha dos meios não está dissociada dos fins esperados. (ADRIÃO, 2006, p. 75).

Costa (2000) assinala que o tom privatizante da reforma do Estado proposta pelo governo FHC é evidente, na medida em que,

O Estado deve ‘subsidiar’ a área social, especialmente a educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Num país com graves problemas de desigualdade social na apropriação da riqueza e da renda, o Estado que se propõe a atuar subsidiando a área social, necessariamente, assume um caráter conservador (COSTA, 2000, p. 69).

Os argumentos da necessidade da reforma do Estado situam-se no âmbito do pensamento neoliberal que se fortalece no país, enquanto a privatização, como uma das premissas básicas, desse pensamento, toma corpo.

É importante lembrar, aqui, conforme Bianchetti (2005, p. 83), que:

O neoliberalismo é um novo modelo de sociedade para o mundo ocidental, que considera a democracia um mecanismo para escolher e autorizar governos. Considera também, que as sociedades do mundo capitalista foram desviadas do processo natural evolutivo de suas instituições e devem retomar seu desenvolvimento realizando ajuste estrutural sobre a base do modelo econômico.

Peroni, Oliveira e Fernandes (2009, p.764) mostram que a teoria neoliberal defende a proposta de reforma do Estado, pois, para essa teoria,

[...] não é o capitalismo que está em crise, mas o Estado. A estratégia, portanto, é reformar o Estado e diminuir sua atuação para superar a crise. Para a corrente neoliberal, caberá ao mercado superar as falhas do Estado. Portanto, a lógica deste deve prevalecer inclusive em si mesmo, para que ele possa ser mais eficiente e produtivo. O diagnóstico é que o Estado entrou em crise porque gastou mais do que podia para se legitimar, pois tinha que atender às demandas da população por políticas sociais, o que provocou a crise fiscal. E, também, porque ao regulamentar a economia restringe a livre iniciativa.

Para esta teoria, as políticas sociais são um verdadeiro saque à propriedade privada, pois além de distribuírem renda, atrapalham o livre andamento do mercado, na medida em que os impostos oneram a produção.

Assim, afirmam as autoras, que no Brasil, a identificação do Estado como responsável pela crise econômica está expressa no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo MARE (PERONI; OLIVEIRA; FERNANDES, 2009).

Nesse contexto, prevalece o entendimento de que o desaparecimento de um poder centralizador permitiria que a maioria das atividades e serviços do governo central, pudesse ser delegada para execução dos governos subnacionais, como as políticas educacionais, além do incentivo às parcerias entre os sistemas públicos de educação com instituições consideradas públicas não estatais (PERONI, 2008).

No entanto, a busca constante de espaço ou efetivação dos direitos individuais e coletivos, deixa clara a necessidade de intervenção do Estado na

garantia de igualdade de direito. Como afirma Vieira (1992, p 11), “[...] a garantia dos direitos e das liberdades fundamentais é o ponto central de qualquer Estado de Direito”.

O autor assevera, também, que “O Estado de direito democrático exige o voto universal, o voto para todas as pessoas, mas o voto não passa de um de seus componentes para garantir a soberania popular. Outro componente básico é o controle social da administração pública” (VIEIRA, 2001, p. 14). Em outras palavras, segundo o mesmo autor, “Sociedade democrática é aquela na qual ocorre real participação de todos os indivíduos nos mecanismos de controle das decisões havendo, portanto, real participação deles no rendimento da produção”. (VIEIRA, 1992, p. 13).

A atividade democrática abre a possibilidade da não centralidade, da participação de diferentes segmentos sociais na esfera do Estado. A possibilidade dessa participação leva os neoliberais a terem “receio do exercício democrático, já que consideram que a vontade da maioria não representa necessariamente os valores da continuidade histórica de uma sociedade”. (BIANCHETTI, 2005, p. 83).

No campo da educação, esse entendimento abre as portas para a realização de acordos com organismos internacionais, o que leva o Brasil a efetivar acordos com o Banco Mundial (BM) para financiamento de projetos educacionais.

De acordo com Silva (2002, p. 52), no Brasil os acordos entre o setor educacional e o BM iniciaram em 1946, sendo que “[...] ao longo de sua trajetória vem ampliando sua intervenção na formulação de políticas e estratégias sob o manto de cooperação técnica e financeira aos países devedores”. Assinala que, com base nos princípios neoliberais, os técnicos do BM assumem uma tarefa de ação política de alinhamento ao ideário econômico-político de uma instituição voltada para assistência técnica e cooperação financeira, passando a canalizar seus negócios para a área social antes dominada pelo Estado. Assim, o BM passou, então, a formular políticas para a educação “induzindo setorialmente, os ritmos e a direção almejada pela instituição nos países com dificuldades financeiras, reduzindo a iniciativa e capacidades dos governos para tomar decisões autônomas, já que estas ações são legitimadas pelo Estado”. (SILVA, 2002, p. 52).

Silva, (2002, p. 75) argumenta que as ações políticas concebidas e aplicadas pelo BM e burocracias locais tutelados reduzem a capacidade emancipatória dos Estados, restringem os direitos universais e sociais e escravizam sua gente. Em

outras palavras, “O BM expõe políticas antidemocráticas e antissociais desconsiderando as múltiplas realidades nacionais e culturais ao tratar superficialmente as complexas e conflituosas questões da sociedade de classe” (SILVA, 2002, p. 75).

Desse modo, “para concretizar os seus interesses, o BM redireciona suas ações de promoção do crescimento econômico, levando os países subdesenvolvidos a se submeterem às suas exigências em troca de financiamentos”. (SILVA, 2002, p. 61).

A autora acrescenta que a política implantada pelo BM:

[...] visando sempre o lucro, condiciona os Estados a se submeterem e a aceitarem de forma simplista em troca de vantagens futuras para sua população que sem saída para resolverem seus problemas sociais entram e não conseguem mais a liberdade, pois ficam dependentes dos recursos desta instituição. (SILVA, 2002, p. 96).

Observa-se, segundo a autora, o poder e a força do BM em intervir nos países que buscam seus serviços e seu interesse em lucrar, demonstrando assim que todo o investimento em qualquer país terá que ter um retorno financeiro aos seus cofres.

1.3 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA NO ÂMBITO DO FUNDESCOLA

Na linha de acordos com o BM, o governo federal justifica a necessidade de acordos com o BM como uma saída para redução das desigualdades escolares dos sistemas públicos do Brasil. Entre os acordos de financiamento entre o Banco Mundial e o Brasil, por intermédio do MEC, situa-se o Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA), “criado em junho de 1997, é composto por 21 planos e projeto e movimenta recursos da ordem de 1,3 bilhões de dólares”. (FRANÇA, 2007, s/p).

Conforme documento oficial, do MEC sobre FUNDESCOLA:

[...] o FUNDESCOLA tem como missão melhorar o desempenho dos sistemas públicos de ensino fundamental nas regiões mais carentes do país, por meio do fortalecimento das escolas e das instituições públicas, por

elas responsáveis, com base em uma estrutura coordenada de gerenciamento. Nesse sentido, seu objetivo principal é elevar os resultados educacionais das crianças matriculadas em escolas públicas do ensino fundamental localizadas em áreas atendidas pelo projeto, com vista a ampliar o acesso e permanência das crianças em idade escolar e a aprimorar a gestão das escolas e das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. (BRASIL, 2013).

França (2007, s/p) assim sintetiza a atuação do programa em seus primeiros anos,

No período de 1997 a 2001, o Programa atuou nas regiões Norte e Centro-Oeste, contemplando 10 estados e 181 municípios. Somente a partir de 2002 que o Programa passa a atender a região Nordeste, embora o Rio Grande do Norte contasse com o Projeto Escola Ativa do Fundescola desde 1997. O Programa é coordenado, no Estado do Rio Grande do Norte, pela Secretaria Estadual de Educação, Cultura e Desporto.

Até o ano de 2005 o Fundescola atendia aos municípios mais populosos dos estados, classificados por Zonas de Atendimento Prioritários – ZAP, neste período o Programa atendeu a 384 municípios e 19 estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, com um total médio de 8 mil escolas públicas, entre estaduais e municipais e foi desenvolvido em três etapas, Fundescola I, II e III. A partir de 2006 o foco do Programa passa a ser atender os municípios mais carentes, com os menores índices de rendimento escolar (FRANÇA, 2007, s/p).

Segundo Moraes (2002) as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste foram selecionadas, para o Programa,

[...] levando-se em consideração, a comprovação do déficit educacional em relação à média brasileira. Tal comparação teria conduzido o governo federal a adotar medidas estratégicas para reduzir a lacuna entre as demais regiões brasileiras valendo-se do programa FUNDESCOLA. (MORAES, 2002, p. 35).

Nessa conjuntura, de acordo com Silva (2002, p. 62), a educação básica “[...] estava, cada vez, mais alinhada às políticas e às estratégias deliberadas e aprovadas pelo BM”. Estas intervenções das instituições financeiras contavam com o “consentimento do governo federal e outros dirigentes para serem efetivadas”. Em outras palavras,

Para o BM a política educacional do FUNDESCOLA, tinha como centralidade a educação primária, com ênfase nos insumos para a

qualidade baseada na relação custo/benefício e resultados. Os documentos revelam que o BM tem como política conceber a educação como indústria e expressada pelo incentivo aos empresários do ensino privado, pelo repasse de verbas ao sistema, pela anuência concedida às empresas preparatórias de vestibular, lealdade aos governos, as indústrias de equipamento técnico e de informática, interesse a educação a distância, monopólio das produtoras do livro didático e paradidático, terceirização dos serviços da merenda tem se tornado uma prática o favorecimento ao setor privado a desvalorização dos professores, mensuração da produtividade acadêmica, imposição de uma política de avaliação institucional qualitativa e a centralização dos controles que constitui os pilares desta política. (SILVA, 2002, p. 82).

Silva (2002) acrescenta que:

[...] o que está posto pelos gestores externos é o princípio da competitividade e o livre mercado defendidos por Hayek e Friedman tratando a educação como mercadoria a ser comprada e negociada de acordo com as forças do mercado, omitindo os custos sociais numa sociedade de classe em que os serviços públicos sabiamente não rendem lucro. (SILVA 2002, p. 90).

O acordo estabelecido com o BM, portanto, possibilitou ao FUNDESCOLA a implementação de suas ações para o ensino público fundamental, porém priorizou o atendimento em regiões do país, que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apontam o menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil.

O FUNDESCOLA, para Amaral Sobrinho (2001) – Coordenador de Gestão Educacional do Programa, segundo Fernandes (2004, p.1), “[...] foi concebido com base nos princípios da equidade (igualdade de oportunidade), da efetividade (obtenção de resultados) e da complementaridade (sinergia das ações)”. Tem como objetivos melhorar o desempenho do ensino fundamental por meio da ampliação ao acesso e permanência das crianças na escola; a melhoria da qualidade da escola e dos resultados educacionais e o aprimoramento da gestão da escola e das secretarias municipais de educação. Para isso, o FUNDESCOLA definiu três grandes estratégias: a) fortalecimento da escola; b) fortalecimento das secretarias de educação; e c) mobilidade na alocação de recursos. (FERNANDES, 2004, p. 1).

Para concretizar essas estratégias, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) seria o produto do FUNDESCOLA que se proporia a promover a qualidade do

ensino e o aperfeiçoamento da gestão da escola pública, especificamente, para o ensino fundamental, nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

De acordo com Fonseca (2003, p. 307), para atingir suas metas e objetivos, o FUNDESCOLA adota estratégias de gestão escolar para colaborar com as Secretarias de Educação na formulação de políticas educacionais que visem o fortalecimento da escola, buscando melhor compreender suas funções, sua organização, suas práticas de gestão e seu relacionamento com outros órgãos e com a comunidade. Apresenta um programa de apoio para capacitar os integrantes nas questões administrativas, financeira, orçamentária, organizacional, pedagógica e de recursos humanos e materiais.

No entanto, verifica-se que:

Embora, em sua concepção inicial, o Fundescola enfatize a possibilidade de aumento do poder de decisão para as escolas, na prática, a própria sistemática de co-financiamento internacional impõe instrumentos de controle sobre os projetos, como manuais para acompanhamento e planejamento de ações, além de normas para utilização de recursos e prestação de contas do dinheiro repassado à escola, para aquisição de materiais e melhoria do espaço escolar. Se, de um lado, esses instrumentos ajudam a organizar o trabalho rotineiro da escola, de outro, dificultam ou até mesmo impedem as decisões autônomas sobre outras questões mais pedagógicas, como a realização de cursos de formação docente e adequação das condições de trabalho em sala de aula. (FONSECA, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005, p. 142).

Assim, o MEC, representando o Estado brasileiro encontrou na parceria com o BM, uma forma de intervir nas escolas das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste de forma sistemática, bem como na gestão das mesmas. Desse modo, como assinala Fonseca (2009), em 1998 o MEC assinou novo acordo de financiamento com o Banco Mundial, para melhoria da qualidade das escolas fundamentais nessas regiões.

Segundo a autora “a parceria com o BM condicionou o MEC a definir critérios tanto para chegar aos resultados esperados, quanto para atender as exigências da instituição que financia”. Afirma ainda que, “as estratégias do FUNDESCOLA são para que o programa” tenha vida e “cumpra seu papel de mudar a forma de gerir a educação, com modelos e práticas de gestão”. (FONSECA, 2009, p.170-171).

Os recursos foram destinados a financiar ações, como: funcionamento e desenvolvimento das escolas, planejamento e previsão de vagas, gestão e desenvolvimento dos sistemas educacionais.

Para o FUNDESCOLA, o processo de autonomia das escolas começou com o repasse dos recursos diretamente as escolas – PDDE recursos utilizados de acordo com as prioridades definidas pela comunidade, acreditando que a descentralização contribui para a autonomia e estimula a participação dos pais na administração dos recursos (FONSECA, OLIVEIRA E TOCHI, 2005, p. 128-129).

Com o acordo do MEC e o BM, portanto, as ações do FUNDESCOLA passaram a ser financiadas pelo BM. Assim os recursos seguiram um critério de prioridade que foram distribuídos por etapas. A descentralização, uma característica do programa, repassou às escolas os recursos para que estas pudessem ter autonomia pedagógica e administrativa. Para isso, estas escolas teriam, porém, que modificar sua organização, criando juntamente com a comunidade, esta responsabilidade de aplicar estes recursos de maneira a favorecer a escola quanto à aprendizagem. Contudo, o próprio acordo com BM já estabelecia como a escola deveria se organizar para chegar aos resultados esperados.

O instrumento utilizado pelo FUNDESCOLA para atingir os objetivos foi o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). Segundo documento do MEC, “o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é um produto do FUNDESCOLA destinado a aperfeiçoar a gestão de escola pública, visando melhorar a qualidade do ensino oferecido”. Para o programa,

[...] a qualidade de ensino depende da melhoria da administração da escola, dos processos que desenvolve, da sua cultura, das relações entre a equipe escolar, pais e comunidade. Assim, o objetivo da gestão é melhorar o desempenho dos alunos e a organização e funcionamento da escola. (BRASIL, 2013).

O MEC Acreditava que para isso acontecer precisaria de mudanças estratégicas na escola, em pontos específicos da administração, do currículo, das relações interpessoais com a equipe e comunidade, nos encaminhamentos dos processos sistematizados, ou seja, precisaria melhorar a escola em todos os segmentos e setores para se chegar aos objetivos estipulados.

Para alcançar este objetivo, o FUNDESCOLA esperava que, com a implementação do PDE, as escolas pudessem incorporar a metodologia do planejamento estratégico, bem como os princípios da qualidade total.

Este planejamento iria auxiliar na organização da escola de forma eficiente, segundo seus idealizadores, pois os segmentos da escola focariam esforços e recursos na recuperação de alunos, aumentando o índice de aprovação, da qualidade e, conseqüentemente, baixando o índice de reprovação e evasão.

Nas palavras de Sodré (2006, p. 37), “O FUNDESCOLA para investir no fortalecimento das escolas cria o PDE, que é um processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança da escola e desenvolvido com a participação da comunidade”.

Portanto, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), no âmbito do FUNDESCOLA, foi concebido como um instrumento de gestão encaminhado às escolas para por em prática as estratégias do Programa FUNDESCOLA, promover e desenvolver ações de fortalecimento das escolas.

Conforme Amaral Sobrinho (2001, p.16), o PDE é um instrumento organizado de forma a envolver todo o trabalho da escola, com recursos financeiros e apoio técnico, sendo que “há princípios fundamentais que delineiam todo o processo de implementação e elaboração do plano”. O trabalho de elaboração do plano envolve toda a equipe escolar, que inclui a comunidade e os alunos. A escola e sua equipe passam por uma capacitação para conhecer o funcionamento do programa, a disponibilidade dos recursos e como aplicar no desenvolvimento do plano.

Xavier e Amaral Sobrinho (1999, p. 19) assinalam que o plano a ser desenvolvido na escola obedece a um modelo de “processo gerencial de planejamento estratégico que a escola desenvolve para melhorar o ensino”. Assim, segundo os autores, este planejamento define o que é a escola, sua função naquela localidade, o que pretende fazer e que forma fará isso. Em outras palavras, “O Plano estratégico auxilia a escola a definir seus objetivos, suas estratégias e metas, assim como apresenta ações de acompanhamento e avaliação do programa”.

No entanto, como analisa Fonseca (2009, p. 170-171):

A qualidade educacional seria alcançada pela adequada combinação de insumos escolares (pacotes didáticos, equipamentos, reformas), pelo repasse de dinheiro direto à escola e por um modelo de gestão capaz de utilizar esses insumos eficientemente. Recebeu amplo

apoio técnico financeiro do MEC de das administrações estaduais, o que possibilitou a sua instalação definitiva nas escolas, considerado um projeto a longo prazo, a previsão de término ficou para o ano de 2010.

Nessa ótica, o PDE é um instrumento sistemático elaborado e organizado de forma que possa envolver os segmentos da escola, na mobilização, implantação, diagnóstico, elaboração do plano estratégico, execução e avaliação, em todos os momentos, seguindo, no entanto, as definições do programa, conforme orientações do Banco Mundial.

1.3.1 O PDE nas Escolas Públicas de Mato Grosso do Sul

Nas escolas de Mato Grosso do Sul (MS) o FUNDESCOLA e o PDE tiveram início em 1998. Segundo Fernandes (2004, p. 56), o PDE chegou ao estado, por meio da Secretaria de Estado de Educação, em convênio celebrado entre o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e o Estado de Mato Grosso do Sul, representado pela Secretaria de Estado de Educação.

Em outros termos, esse acordo foi firmado no último ano do governo Wilson Barbosa Martins (1995-1998) em 26 de junho de 1998, publicado no Diário Oficial da União nº120, o Extrato de Acordo de Participação Nº 01/98, firmado em 24 de junho de 1998. Nos termos desse acordo, o Estado participante, no caso, Mato Grosso do Sul,

[...] deve cumprir 29 itens de obrigações; dentre eles, destacam-se alguns itens que sinalizam o grau de submissão do Estado ao assinar um acordo de tal comprometimento, sendo alguns deles: garantir os recursos financeiros, não permitir que qualquer outra medida prejudique o desempenho do investimento; responder pela reposição de montantes financeiros relativos aos prejuízos; cumprir as ações acordadas. (SODRÉ 2008, p. 5-6).

Após o acordo do Estado com o MEC, o FUNDESCOLA implantou nas escolas públicas, o PDE, “[...] cujo foco é o aluno e seu objetivo é organizar a escola para fortalecer o pedagógico, provocando mudanças na forma de gerenciar a educação, tanto nas secretarias de educação, quanto nas escolas”. (SODRÉ, 2006, p. 47).

Segundo Oliveira (2005), o PDE foi implantado em Campo Grande por abranger a região mais desenvolvida de Mato Grosso do Sul, sob o ponto de vista social, econômico e por possuir maior concentração populacional. As escolas receberam apoio técnico e seus professores foram capacitados para trabalhar com o programa.

No Município de Campo Grande, 20 escolas inicialmente foram contempladas. Dessa forma, implantou-se nas escolas públicas o PDE, cujo foco é o aluno, com o objetivo de “organizar a escola para fortalecer o pedagógico”, provocando, no entanto, mudanças na forma de gerenciar a educação, tanto nas Secretarias de Educação quanto nas escolas. (SODRÉ, 2008, p. 7).

A justificativa do FUNDESCOLA para a implantação do PDE é a melhoria de desempenho das escolas. Assim, pais, alunos e professores receberiam os recursos diretos na escola, sem precisar passar pelas Secretarias, portanto “a transferência de recursos diretamente às escolas promoveria a parceria escola/comunidade”. (SODRÉ, 2008, p.5).

O Município de Dourados, em Mato Grosso do Sul, também foi contemplado com o Programa FUNDESCOLA por estar localizado na segunda microrregião mais populosa do Estado de Mato Grosso do Sul. “Nos termos do Programa, Dourados faz parte da segunda Zona de Atendimento Prioritário no Estado (ZAP 2)”, sendo que o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) chegou ao município em 1999, sendo que de quinze escolas indicadas, sete delas foram contempladas (FERNANDES, 2004, p. 2- 3).

Conforme relata a autora,

Em março de 1999, as escolas municipais foram *informadas*, pela Secretaria Municipal de Educação, sobre o início da operacionalização do Produto na esfera municipal, publicando-se a relação das que haviam sido *eleitas* para implantá-lo. Algumas escolas não selecionadas sentiram-se alijadas do processo, cobrando respostas da Secretaria Municipal de Educação, pois entendiam que as eleitas teriam a vantagem de contar com “verbas” para aplicar na solução de problemas escolares que careciam de recursos não assegurados pela administração municipal. (FERNANDES, 2004, p. 3).

As escolas indicadas e dentro dos critérios estabelecidos pelo MEC teriam que atender os seguintes critérios: ter mais de 200 alunos no Ensino Fundamental,

condições mínimas de funcionamento, um diretor com significativa liderança e ter uma Unidade Executora². Conforme assevera Amaral Sobrinho (2001):

[...] embora a metodologia do PDE possa ser utilizada por escolas menores, as que participam do programa devem ter acima de duzentos alunos no ensino fundamental de acordo com o censo escolar, devem ter condições materiais mínimas de funcionamento, um diretor que exerça liderança na escola e, por fim, devem ser uma Unidade Executora constituída junto ao Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE). A seleção das escolas que participam do processo em determinado ano compete à Secretaria de Educação estadual ou municipal. (AMARAL SOBRINHO, 2001, p. 20).

Como se verifica no programa, mesmo as escolas relacionadas nas Zonas de Atendimento Prioritário (ZAPs), deveriam observar alguns critérios. Levando-se em conta as escolas com menos alunos, principalmente nas zonas rurais, poucas unidades escolares atenderiam este critério, o que contraria um dos princípios do próprio programa, ou seja, igualdade de oportunidades.

O programa FUNDESCOLA ao ser implantado no Estado de MS, segundo Scaff (2006, p. 232), encontra uma realidade diferente na sua implementação, tanto no campo material, pois,

[...] As Escolas Públicas do Estado já possuíam melhores condições de funcionamento e de atendimento à demanda pelo Ensino Fundamental, quanto na esfera ideológica, em que se registra a introdução da ideologia reformista na Gestão pública que re(habilita), na Escola, conceitos como: produtividade, eficiência, eficácia, resultados educacionais, cliente, serviço educacional, avaliação de desempenho, gestão escolar competente, entre outros.

² Unidade Executora (UEX), é “entidade de direito privado, sem fins lucrativos, que representa a unidade escolar, responsável pelo recebimento e execução dos recursos financeiros recebidos pelo FNDE (...)” (BRASIL, 1997a). A função das UEX é administrar, bem como receber, executar e prestar conta dos recursos transferidos por órgãos federais, estaduais, municipais, privados, doados, ou os recursos provenientes de campanhas escolares, advindos da comunidade ou de entidades beneficentes, bem como fomentar as atividades pedagógicas da escola. (BRASIL, 1997a, p. 11). Dentre as funções específicas das Uex estão: dar assistência ao aluno carente, zelar pela manutenção e conservação física da escola; comprar e manter os equipamentos; cuidar da limpeza do prédio escolar; e possibilitar a integração escola-família-comunidade (BRASIL, 1997a, p.11). As UEX são encontradas em todo o território nacional, podendo ter denominações diferentes, por exemplo: Caixa escolar, nos estados de GO, MA, MG e MT; Cooperativa Escolar, nos estados da PB e do PR; Associação de Pais e Professores em SC; Associação de Pais e Mestres, nos estados de MS, PA, SP e no DF; Círculo de Pais e Mestres, no RS (BRASIL, 1997a, p.11).

A autora analisa que o programa FUNDESCOLA, foi um dos veículos de divulgação dessa proposta, “como a melhor - senão única - alternativa para melhoria da qualidade do ensino” (SCAFF, 2007, p. 232).

A autora verificou que o Programa foi, inicialmente, centrado no PDE e que o seu sucesso “se deveu mais ao *marketing* realizado pelo Governo Federal e alguns governos Estaduais e Municipais, principalmente, em função dos recursos financeiros que pleiteavam, do que ao interesse pela proposta de Gestão Educacional que o Programa apresentava”. (SCAFF, 2007, p. 232-233).

Para distribuição dos recursos financeiros, o FUNDESCOLA foi estruturado estrategicamente nas regiões atendidas. Na análise de Sodré (2008, p. 13), em Mato Grosso do Sul, estes recursos possibilitaram verificar o impacto do PDE no Estado, pois “mesmo tendo que cumprir com as exigências estipuladas pelo FUNDESCOLA, o recurso era real e, apesar do atraso, a escola o recebia, diretamente, em sua conta sem passar pelos cofres públicos”.

Outro ponto a ser assinalado quanto ao financiamento, é que o programa implantado receberia recursos por um tempo determinado, terminado o prazo, o governo estadual deveria assumir o custeio do programa nas escolas, conforme afirma Sodré, (2008, p. 8).

[...] o financiamento por parte do FUNDESCOLA decai a cada ano: no ano da implantação o FUNDESCOLA financia 100%, depois 50% x 50%, 70% para o FUNDESCOLA e 30% para o estado e/ou município e no último ano, 30% para o FUNDESCOLA e 70% para o estado e/ou município. A intenção é que o estado e municípios assumam o financiamento de suas escolas e incorporem a metodologia de organização e execução, constante no Manual do PDE.

Quanto à aprendizagem, segundo Sodré (2008, p. 8), “o controle é exercido por meio do currículo, práticas diferenciadas, garantindo a concretização dos objetivos, por meio de resultados satisfatórios”. É preciso salientar que para o PDE, conforme a autora, resultados satisfatórios implicam aprovação e quantidade.

Conforme exposto, o acordo com o Banco Mundial, portanto, possibilitou ao MEC implantar a política educacional, entendendo que, com estas medidas as escolas seriam contempladas com uma política de organização e planejamento, possibilitando um melhor aproveitamento dos seus recursos humanos e materiais. Para isso, utilizou um modelo de gestão e apoio técnico de modo a prestar

assessoria a todas as escolas e secretarias considerando que o programa iria melhorar a qualidade dos serviços prestados nas escolas e poderia, assim, ser estendido a todo país de forma definitiva com apoio das secretarias estadual e municipal (FONSECA, 2009).

Fonseca e Oliveira (2003, p.12-13), com base em resultados de pesquisa, analisam que nos estados em que foi implantado, o PDE é considerado por integrantes das escolas pesquisadas (diretor da escola, coordenador do PDE e coordenador de objetivos estratégicos).

[...] como um instrumento primordial para facilitar a administração física da escola, uma vez que permite concretizar soluções imediatas, como reformas, compras de equipamentos e materiais. Neste sentido, não se pode negar que o PDE colabora com a autonomia financeira da escola, aspecto mais destacado pelos dirigentes escolares. Os professores das escolas envolvidas, embora reconheçam que existem benefícios para a escola, do ponto de vista físico e material, não consideram o PDE como promotor de mudanças mais qualitativas no âmbito pedagógico. Além disso, afirmam que as exigências burocráticas aumentam a carga de atividades processuais, sem que contribuam necessariamente para o trabalho em sala de aula.

De acordo, ainda, com Fonseca (2009), o programa recebeu amplo apoio técnico e financeiro do MEC e das administrações estaduais, possibilitando a sua instalação definitiva nas escolas. Esclarece que por força do acordo, seu término fora previsto para o ano de 2010, ultrapassando as fronteiras do Governo Fernando Henrique Cardoso.

Assim, o Plano de Desenvolvimento da Escola teve continuidade no primeiro mandato do Governo Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2006), objeto de discussão do próximo capítulo.

CAPÍTULO II

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE - ESCOLA) NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO GOVERNO LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Este capítulo tem como objetivo analisar o processo de implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE - Escola), no âmbito das Políticas Educacionais, especialmente do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), no segundo mandato do Governo Luiz Inácio Lula da Silva (2007 – 2010), assim como discutir sua implantação na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS, nesse contexto.

2.1 POLÍTICA EDUCACIONAL NO SEGUNDO MANDATO DO GOVERNO LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

O Governo Lula da Silva, eleito para o período de 2003 a 2006, reiterou os objetivos da gestão anterior, ou seja, do Governo Fernando Henrique Cardoso, de universalizar a educação básica, no entanto, com uma tendência social mais acentuada.

Em sua segunda gestão (2007-2010), no campo educacional, o Governo Lula da Silva lançou, em 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Segundo Saviani (2009a), o PDE lançado pelo MEC teve uma recepção favorável da opinião pública. Mostrou-se ambicioso, agregando já na sua origem trinta ações que incidem sobre vários aspectos da educação. No entanto,

[...] este movimento constituiu de fato, como um aglomerado de grupos empresariais com representantes e patrocínio de entidades como Grupo Pão de Açúcar, Fundação Itaú-Social, Fundação Bradesco, Instituto Gerdau, Fundação Roberto Marinho, Instituto Ayrton Senna, Banco Santander, Banco ABN-Real, entre outros. (SAVIANI, 2009a, p. 32).

O autor acentua que além da construção do plano ter ocorrido sem um debate mais amplo, que envolvesse os movimentos sociais e os profissionais da educação, foi conclamado como uma iniciativa da sociedade civil, da qual teriam participado

todos os setores sociais. Porém se restringiu, de fato, a um conjunto de grupos empresariais e de entidades representantes, reunidos no Movimento Todos pela Educação³

Ainda, segundo Saviani:

O PDE parece um grande guarda-chuva, no sentido que passa a abrigar todos os programas em desenvolvimento do MEC. Ações que abrangem os níveis e modalidades de ensino, bem como de medidas de apoio e de infra-estrutura. Entre as ações, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). As ações de apoio ao desenvolvimento da educação básica elencam os programas de transporte escolar, Luz para Todos, Saúde nas Escolas, Guia das Tecnologias Educacionais, Educacenso, Programa mais Educação, Coleção Educadores, Inclusão Digital e, posteriormente, outras ações foram lançadas, como é o caso do Plano de Desenvolvimento da Escola, agora PDE - Escola. (SAVIANI, 2009a, p. 5).

Saviani (2009b, s/p) analisa que “O grande ponto positivo do PDE é justamente ele se dispor a combater o ensino ruim que a Educação Básica oferece” e acrescenta que “o PDE atrelou a permanência na escola à qualidade do ensino e para isso instituiu o Ideb”. Ao se referir ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), acentua que,

Ele é uma composição do resultado dos alunos em avaliações nacionais, como a Prova Brasil e o Sistema de Avaliação do Ensino Básico (Saeb), com as taxas de aprovação e evasão de cada escola. Assim, ele não ficou apenas como um número nacional, mas está conseguindo refletir a realidade das unidades de ensino. Isso permite identificar os pontos de estrangulamento e tomar medidas para saná-los. E o MEC tem feito isso, atuando nos municípios prioritários (aqueles com pior desempenho no Ideb, reforçando neles o apoio técnico e financeiro que a Constituição determina que a União preste aos entes federativos) (SAVIANI, 2009b, s/p).

No entanto, o autor alerta para o fato de que,

³Trata-se de um movimento oriundo do empresariado brasileiro, “[...] apartidário e plural congrega representantes de diferentes setores da sociedade, como gestores públicos, educadores, pais, alunos, pesquisadores, profissionais de imprensa, empresários e todas as pessoas ou organizações sociais que são comprometidas com a garantia do direito a uma Educação de qualidade” (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2006, s/p).

[...] Apesar de as metas do PDE serem nacionais e de caráter geral, elas só têm expressão no trabalho efetivo que cada escola realiza. Vivemos em um contexto federativo, ou seja, fora de um sistema nacional. Por isso, é imprescindível a adesão de estados, municípios e escolas. Se os gestores não traduzirem os propósitos e as metas do PDE para as condições específicas de cada unidade, jamais os objetivos serão atingidos. (SAVIANI, 2009b, s/p).

O autor chama a atenção para a importância da materialização de uma política pública, no caso o PDE e alerta para as ações que dependem diretamente da própria gestão da escola, ou seja, “[...] ter clareza sobre o sentido da Educação escolar para distinguir o que é imprescindível para o trabalho pedagógico do que é secundário. Sem isso, toda a ação da escola se dilui. Se tudo for importante, se tudo for currículo, a tendência é todas as ações da escola terem o mesmo peso”. Portanto, salienta que é preciso ter critério e focar nas prioridades, de forma a se evitar o “espontaneísmo”, o que inviabiliza o alcance de metas e dos objetivos propostos (SAVIANI, 2009b, s/p).

O PDE foi oficializado para a educação básica pelo Decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007 que instituiu o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação.

De acordo com o mencionado decreto,

Art. 1º O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Compromisso) é a conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, atuando em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica. (BRASIL, 2007, p. 1).

Com isso, o governo sinaliza para a colaboração e a participação da sociedade civil para instituir o programa. Conforme Saviani (2009a, p. 43), “é um momento que precisa ser aproveitado, pois a sociedade está sensibilizada em torno da importância e prioridade da educação, exigindo que ultrapasse o consenso das proclamações discursivas, e se traduza em ações efetivas”.

Nas palavras de Nardi, Pasqual e Durli (2010),

O Plano de Desenvolvimento da Educação, composto por programas e ações, também com o objetivo declarado de promover a melhoria da qualidade da educação básica brasileira, é operacionalizado, assim, pelo Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, que prevê o estabelecimento de convênios entre os municípios e a União, por meio da elaboração local do Plano de Ações Articuladas (PAR). Por meio dos convênios, os municípios se comprometem com as metas do Compromisso Todos Pela Educação, resultando na

implementação de programas e ações no campo educacional e, em contrapartida, podem contar com duas assistências: transferência de recursos e assessoria técnica da União. (NARDI, PASQUAL e DURLI, 2010, p. 553).

Assim, os sistemas estaduais e municipais de ensino que aderirem ao Plano de Metas deverão seguir 28 diretrizes, comprometendo-se com a melhoria da qualidade da educação básica, pautada nos resultados da avaliação, medida, por sua vez, pelo IDEB.

Após a adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação⁴, os estados devem elaborar, a partir de diagnóstico minucioso da realidade local, seus respectivos Planos de Ações Articuladas (PAR). Trata-se de um conjunto de ações, apoiado técnica e financeiramente pelo Ministério da Educação, que visa o cumprimento das metas do Compromisso Todos pela Educação, sendo base para o termo de convênio ou cooperação firmado entre o MEC e o ente federado, estruturado em quatro grandes dimensões: Gestão Educacional; Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar; Práticas Pedagógicas e Avaliação; e Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos (BRASIL, 2007c).

O PAR, portanto, é uma ferramenta de planejamento da política educacional brasileira comandada pelo MEC. As ações definidas no Plano devem ser realizadas em até quatro anos para recebimento de apoio técnico e financeiro do MEC⁵.

Assim, o lançamento do PDE para o MEC foi uma grande oportunidade para por em operação outros programas que já estavam na pauta do Ministério. Segundo Saviani (2009a, p. 5), trata-se “[...] de ações que cobrem todas as áreas de atuação do MEC, abrangendo os níveis, modalidades de ensino, além de medidas de apoio e de infra-estrutura”. Entre esses programas, está o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola).

⁴ Cabe mencionar que a Resolução CD/FNDE nº 29, de 20 de junho de 2007, “Estabelece os critérios, os parâmetros e os procedimentos para a operacionalização da assistência financeira suplementar a projetos educacionais, no âmbito do Compromisso Todos pela Educação, no exercício de 2007”.

⁵ Desde abril de 2007 até final de julho de 2008, “100% dos municípios brasileiros (5.563) e todos os 26 estados e Distrito Federal aderiram ao compromisso de metas de melhoria da qualidade”. (BRASIL, 2008, p. 15).

2.2 O PDE-ESCOLA NO CONTEXTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (PDE)

Conforme Saviani (2009a), além dos programas instituídos por ocasião do lançamento do PDE, outras três ações de apoio ao desenvolvimento da educação básica foram lançadas posteriormente: “Conteúdos Educacionais”, “Livre do Analfabetismo” e “PDE – Escola.

Como se vê, o PDE-Escola não fazia parte, no momento em que o PDE foi lançado, no Governo Lula da Silva, como uma ação desse Plano, sendo instituído posteriormente, ou seja, dois meses depois, possivelmente pelo fato de que seu término fora previsto para 2010 (FONSECA, 2009, p. 171).

Assim sendo, o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE - Escola foi organizado pela Portaria normativa do Ministério da Educação, nº 27, de 21 de junho de 2007 (BRASIL, 2007b), considerando:

[...] a necessidade de fortalecer a autonomia de gestão das escolas por meio de um diagnóstico efetivo de seus problemas e respectivas causas, suas dificuldades, suas potencialidades, bem como a definição de um plano de gestão para melhoria dos resultados, com foco na aprendizagem dos alunos.

O Art. 1º da mencionada Portaria situa o PDE - Escola no âmbito do Ministério da Educação e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), “[...] com vistas a diagnosticar problemas, metas e planos de ação para as escolas das redes públicas de educação básica”.

O Plano, conforme Art. 2º, será elaborado pela própria equipe da escola, pela “execução de processos gerenciais”. O mesmo artigo determina que dos planos devam constar as metas a serem atingidas, as ações necessárias, os prazos e os recursos necessários, além da discriminação dos recursos recebidos pela escola por parte da Secretaria Municipal ou Estadual de Educação, do Ministério da Educação, do FNDE e das contribuições de associações de pais e mestres, assinalando quais ações serão financiadas por esses recursos.

O Art. 3º, por sua vez, estabelece cinco etapas para a implementação do plano: preparação; autoavaliação; elaboração do plano estratégico; execução; e monitoramento. Os procedimentos a serem adotados em cada uma das etapas são indicados detalhadamente no artigo, da seguinte forma:

I - preparação: a escola inicia o processo de auto-organização com a designação do coordenador do Plano e criação do Grupo de Sistematização;

II - auto-avaliação: momento em que a escola analisa: a) seu nível de eficiência e produtividade, tais como, por exemplo, taxas de evasão, abandono escolar, desempenho, dentre outras, conforme instruções do Ministério da Educação ou do FNDE; b) como a própria escola se situa em relação aos fatores que ela controla e que podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino; c) quais os principais problemas da escola e quais são suas causas; e d) quais as potencialidades da escola para superar os problemas identificados.

III - elaboração do plano estratégico: momento em que a escola: a) discute sua visão, sua missão, seus valores e os objetivos estratégicos a serem atingidos; b) define as metas a serem alcançadas e as estratégias a serem adotadas em um período de dois a três anos; e c) define o plano de ação, com o detalhamento necessário para explicitar as condutas a serem adotadas para alcançar as metas definidas;

IV - execução: adoção prática das condutas definidas no plano estratégico;

V - monitoramento: acompanhamento e avaliação contínuas da execução do Plano.

§ 1º A auto-avaliação será realizada mediante a aplicação de instrumento para levantamento do perfil e do funcionamento da escola, de instrumento de análise dos critérios de eficácia escolar, e de instrumento de avaliação estratégica da escola.

§ 2º As etapas IV e V (execução e monitoramento) devem ser executadas simultaneamente (BRASIL, 2007b).

Na sequência, o Art. 4º da referida Portaria estabelece que os Planos de cada escola devam ser elaborados com apoio técnico prestado pela Secretaria Municipal ou Estadual de Educação, em regime de colaboração com a União, sendo que:

§ 1º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios firmarão termo de adesão junto ao FNDE.

§ 2º O Ministério da Educação e o FNDE oferecerão às Secretarias Municipais e Estaduais de Educação capacitação para uso da metodologia a ser empregada na confecção dos Planos pelas escolas.

§ 3º Serão atendidos prioritariamente Estados e Municípios com os mais baixos índices de desenvolvimento da educação - IDEB.

A Resolução CD/FNDE nº 25 de 24 de maio de 2011, dispõe sobre a destinação de recursos financeiros para sua implementação considerando sua importância “[...] como parte do conjunto de estratégias previsto no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o propósito de concorrer para a melhoria do

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas de educação básica nas regiões brasileiras” (BRASIL, 2011).

Os recursos destinados à implementação do PDE- Escola, para custeio e capital, conforme o Art. 3º, são repassados com base no número de alunos matriculados na unidade educacional extraído do censo escolar do ano anterior ao do repasse, tendo como parâmetros os intervalos de classes do número de alunos, cujos valores estão definidos na mesma Resolução, sendo que esse repasse é feito às Unidades Executoras (UEX) representativas das escolas, conforme critérios definidos (BRASIL, 2009).

Conforme o documento do MEC, “Plano de Desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas”, o Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola, além de atuar na rede de ensino, permitirá uma incidência mais específica, ou seja, “[...] permitirá que o Poder Público, com base no IDEB, atue nas escolas mais fragilizadas [...]. Esclarece que se trata “[...] de antiga ação do Ministério da Educação que, de abrangência restrita, ganhou escala nacional”. (BRASIL, 2007c, p. 25). Nos termos do documento,

O PDE-Escola é uma ação de melhoria da gestão escolar fundamentada centralmente na participação da comunidade. No PDE_Escola, a comunidade escolar é diretamente envolvida em um plano de auto-avaliação que diagnostica os pontos frágeis da escola e, com bases nesse diagnóstico, traça um plano estratégico orientado em quatro dimensões: gestão, relação com a comunidade, projeto pedagógico e infra-estrutura. O plano estratégico define metas e objetivos e, se for o caso, identifica a necessidade de aporte financeiro suplementar. (BRASIL, 2007c, p. 25).

Segundo esse entendimento, o programa foi destinado às escolas com base nos critérios definidos pelo MEC, observando-se os resultados do IDEB. Conforme acentua Brasil (2009):

O PDE - Escola é um programa para atuar em todas as escolas, porém a prioridade de atendimento do MEC iniciou nas escolas públicas municipais e estaduais, consideradas prioritárias com base no Ideb de 2005: Ideb até 2,7 para anos iniciais e até 2,8 para os anos finais, considerando que as avaliações acontecem de dois em dois anos para as escolas públicas municipais e estaduais, consideradas prioritárias com base no Ideb de 2007: Ideb até 3,0 para anos iniciais e até 2,8 para anos finais; escolas públicas municipais e estaduais não prioritárias, porém com Ideb de 2007

abaixo da média nacional: Ideb abaixo de 4,2 para anos iniciais e abaixo de 3,8 para anos finais, ou seja, o programa priorizou as escolas com mais dificuldade para desenvolverem suas atividades pedagógicas, ou que não conseguiram resultado de acordo com a meta estabelecida pelo MEC. Assim o programa veio para melhorar a gestão dos recursos, um fazer diferente do que tradicionalmente acontecia. Colocar a comunidade na escola, dividir responsabilidades e formar parceria nas decisões. Um processo que implica autoavaliação da escola, a definição de sua visão estratégica e a elaboração de seu plano, documento que registra aonde chegar, como chegar, e com que recursos. (BRASIL, 2009, p. s/p).

Também para Haddad (2008, p. 14), ministro à época, “o PDE - Escola possibilita novos caminhos ao utilizar o resultado de uma avaliação para servir de base e foco do programa”.

A implantação do PDE é, agora, com financiamento do próprio governo brasileiro e não mais do Banco Mundial, como foi no Governo FHC. Além disso, os critérios definidos quando o PDE foi implantado no governo anterior, conforme descrito no primeiro capítulo, uma vez que o critério passa a ser, inicialmente, o resultado do IDEB, considerado medida de qualidade pelo MEC.

Na ótica do MEC,

O IDEB permite identificar as redes e as escolas públicas mais frágeis a partir de critérios objetivos e obriga a União a dar respostas imediatas para os casos mais dramáticos ao organizar o repasse de transferências voluntárias com base em critérios substantivos, em substituição ao repasse com base em critérios subjetivos. (BRASIL, 2007c, p. 23).

Após situar o PDE-Escola em âmbito nacional, passa-se à discussão do processo de implantação do Plano, no âmbito da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande. Antes, porém, considera-se necessário apresentar uma breve caracterização do referido município.

2.3 IMPLANTAÇÃO DO PDE - ESCOLA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE/MS

O Município de Campo Grande está situado na região Centro Oeste de Mato Grosso do Sul, fazendo limites ao norte com Jaraguari e Rochedo; ao sul com Nova Alvorada do Sul e Sidrolândia; ao Leste com Ribas do Rio Pardo e ao Oeste com

Terenos. Segundo dados do IBGE, em 2010 sua população é de 786.797 habitantes. O Produto Interno Bruto (PIB), da Capital de Mato Grosso do Sul é de R\$ 6.903.356.000,00 e o PIB per capita é de R\$ 9.207,32; o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,84 e o Índice de Desenvolvimento Industrial (IDI) é de 0,760 (IBGE, 2007). (CAMPO GRANDE, 2012, p. 65).

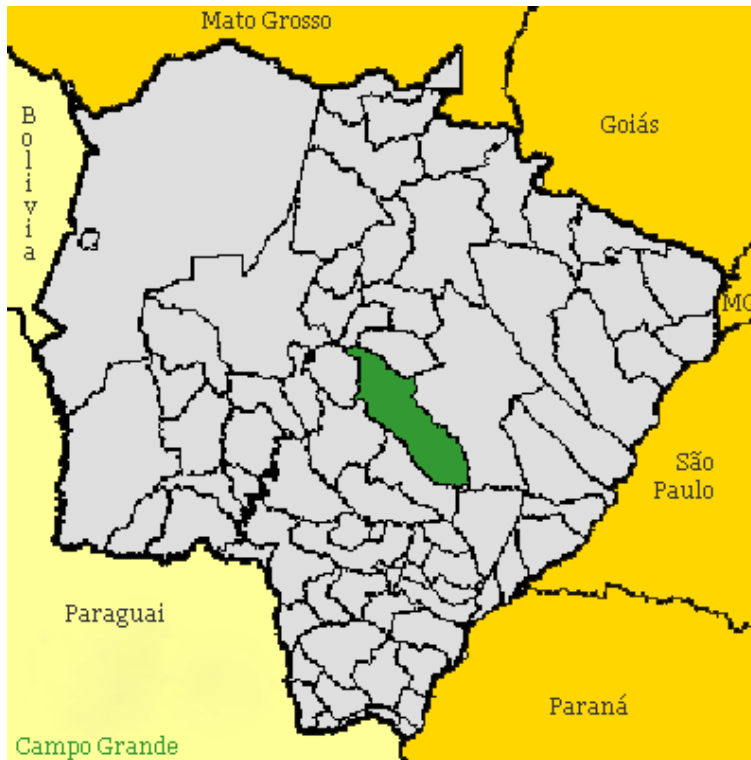


Figura 1: Localização do município de Campo Grande-MS

Fonte: Disponível em: <[www. mochileiro.tur.br/campogrande.htm](http://www.mochileiro.tur.br/campogrande.htm)>.

Fundado por colonizadores mineiros em 26 de agosto de 1899, sua localização facilitou a construção das primeiras estradas da região, contribuindo para o desenvolvimento de vasta área e se tornou o município responsável pela atividade econômica e social de toda a região do antigo Estado de Mato Grosso.

Campo Grande é a cidade mais populosa e é também a capital do Estado de Mato Grosso do Sul. Com uma área de 8.092.097 km, possui clima tropical e está localizada entre o Planalto da Serra de Maracaju e o Rio Aquidauana, posição estratégica para passagem aos países vizinhos como Bolívia e Paraguai. (CAMPO GRANDE, 2012, p. 29).

A Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS estava composta, em 2010, por 93 escolas, sendo nove situadas na zona rural e 84 na zona urbana (CAMPO GRANDE, 2012, p 158).

Tabela 1 - Número de escolas por etapa de ensino de Educação Básica na Rede Pública de Ensino de Campo Grande- MS – 2007.

Localização	Educação Infantil		Ensino Fundamental		Ensino Médio		Total
	Estadual	Municipal	Estadual	Municipal	Estadual	Municipal	
Urbana	4	92	63	80	64	-	303
Rural	0	1	-	7	-	1	9
Total	4	93	63	87	64	1	312

Fonte: Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2014.

A tabela acima evidencia que o município atende a Educação Infantil, competência atribuída pela Constituição Federal de 1988, e mostra, também, o número maior de escolas de Ensino Fundamental na Rede Municipal de Ensino, sendo que somente esta rede tem escolas na área rural, assim como o número, predominantemente, de escolas de Ensino Médio na Rede Estadual de Ensino, evidenciando a responsabilidade do estado para com esta etapa da educação básica.

Tabela 2 – Número de matrículas por etapa de ensino da Educação Básica na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS - 2007 a 2010.

ANO	Ed. Infantil Creche	Ed. Infantil Pré-escolar	Fundamental 1º ao 5º ano	Fundamental 6º ao 9º ano	Ensino Médio	Total
2007	8.035	11.110	39.649	30.258	61	89.113
2008	10.721	12.619	43.404	28.666	83	95.493
2009	11.707	14.172	42.829	29.573	83	98.364
2010	11.134	7.274	42.127	32.029	88	92.652

Fonte: Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br>>. Acesso em: 2 jun. 2014.

Como se vê, há um aumento gradativo de matrículas na Rede Municipal de Ensino, no ano de 2007 a 2009. Em 2010 diminuiu significativamente a oferta na Educação Infantil - pré-escola e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, aumentando somente nos anos finais do Ensino Fundamental e no ensino médio⁶.

⁶ “A Rede Municipal de Ensino de Campo Grande atende o ensino Médio em apenas uma escola, isto se dá pelo fato de que na Lei Orgânica do Município de Campo Grande (1990), a educação

Infere-se que o aumento de matrículas nos anos iniciais do ensino fundamental, em 2008, pode ser explicado pela aprovação da Lei n. 11.274 que amplia o ensino fundamental de 8 para 9 anos, a partir de 6 anos. Como lembram Silva e Scaff (2010 p.101).

Na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS a implantação do PDE – Escola teve início em 2007, no mesmo ano de implantação em outras cidades do Brasil. Nesta época apenas uma escola foi contemplada, pois correspondia ao critério estabelecido pelo MEC, conforme Portaria Normativa nº 27, de 21 de junho de 2007. (BRASIL, 2007).

Segundo a Secretaria Municipal de Educação, após a assinatura do documento “Compromisso Todos pela Educação” pelo prefeito do Município, a escola foi informada à época que receberia o recurso para melhorar o Índice de Educação Básica (IDEB), todavia teria que elaborar seu plano estratégico para desenvolvimento das ações. Após a elaboração, as ações foram apresentadas à Secretaria Municipal de Educação para avaliação e aprovação antes de ser enviada para o MEC, conforme informação da assessoria técnica da SEMED⁷.

Para a implantação, a escola foi acionada a mobilizar a comunidade escolar, conforme prevê o documento elaborado pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED), com o título “Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE na REME”, (CAMPO Grande, 2007a).

O documento foi baseado nas orientações elaboradas pelo MEC no texto denominado “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola” (BRASIL, 2006). Conforme este manual,

[...] nesta terceira edição, a exemplo das anteriores, foi concebido para ser prático, efetivo e de fácil leitura. Tem por objetivo auxiliar a equipe escolar na tarefa de transformação de suas escolas em escolas eficazes, de qualidade. Constitui um guia para que a escola se auto-avalie e estabeleça o patamar de desempenho que pretende alcançar em um determinado prazo, mediante um conjunto de objetivos estratégicos, metas e planos de ação, com

profissional é tratada no Capítulo VI – Da Educação, da Cultura e do Desporto, na Seção I –Da Educação, no art. 170, inciso II, indicando que esta modalidade educacional é prerrogativa do Estado, entretanto, o município poderá atuar no 2º grau, excepcionalmente, em áreas de formação profissional, havendo carência de mão de obra, assim este ensino passa a ser, também, de sua responsabilidade. Com esta prerrogativa a PMCG assumiu o ensino médio integrado à educação profissional –técnico em agropecuária na Escola Municipal Agrícola Governador Arnaldo Estevão de Figueiredo”. (HERADÃO, 2013, p. 89).

⁷ Informação verbal

responsabilidades, prazos e custos definidos. É, assim, um guia para as ações estratégicas da escola. (BRASIL, 2006, p. 11).

Portanto, no documento elaborado pela Secretaria Municipal de Educação constam, detalhadamente, todos os passos para a elaboração do plano de ação, ou seja, um manual⁸ de aplicação para as escolas que vierem a organizar o PDE-Escola.

Os recursos do PDE-Escola, disponibilizados pelo MEC, ficariam condicionados a entrega do plano de ação que cada escola participante do programa deveria elaborar, apresentando sua planilha de custo, sinalizando onde estes recursos seriam aplicados e quais materiais seriam adquiridos. Os manuais apresentam, inclusive, modelos de fichas, planilhas e sugestões de utilização dos recursos adquiridos.

É importante lembrar que o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), implantado em 1998, no governo Fernando Henrique Cardoso, conforme se apresentou no primeiro capítulo, já era vivenciado pelas escolas da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, conduzido pela SEMED.

Assim, algumas considerações sobre o manual elaborado pela Secretaria Municipal de Educação são importantes para se compreender e analisar a implantação do PDE – Escola em uma escola da Rede Municipal de Ensino.

A Secretaria Municipal de Educação justifica a iniciativa de lançamento do manual para as escolas da Rede, da seguinte forma:

Dentre os pressupostos da autonomia escolar, está o direito da Secretaria Municipal de Educação gerir o Sistema Municipal de Ensino; para gerenciá-lo, cabe a ela estabelecer os limites da autonomia delegada às escolas através de normas e regulamentos para funcionamento e gestão das unidades escolares. (CAMPO GRANDE, 2007a, p. 4).

A afirmação acima remete à análise de Adrião (2006, p. 71), quando assinala:

É certo que a unidade escolar tem responsabilidades sobre o trabalho que desenvolve e no seu interior é que se produz o que, de fato, atribui significado às políticas educacionais. Logo, é nela e em função do que ali acontece que as medidas governamentais devem basear-se. É certo, também, que a “autonomia” da escola pública é

⁸ O termo Manual será utilizado ao longo do trabalho, para designar o “Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE na REME”.

sempre limitada, principalmente no que se refere aos insumos, uma vez que depende das políticas governamentais adotadas. De maneira análoga, a “autonomia pedagógica” das escolas públicas, ou das particulares, é limitada pelo conjunto de normas legais e institucionais que as organizam. Portanto, quando se fala em autonomia para a escola, cabe objetiva-la: autonomia relativa.

Mesmo que se trate de “autonomia relativa”, na medida em que a escola deve seguir as diretrizes emanadas do Sistema de Ensino e observar a legislação vigente em âmbito nacional e municipal, considera-se a importância da construção coletiva das propostas da escola, com a participação dos diferentes segmentos escolares.

Na concepção da SEMED, o PDE-Escola “é um instrumento indispensável para a gestão de uma escola, uma ferramenta gerencial de planejamento estratégico sem a qual a escola não consegue se situar e definir sua função social”. (CAMPO GRANDE, 2007a, p.4).

Cabe salientar que a metodologia de planejamento estratégico, considerada pela SEMED instrumento essencial para a escola atingir seus objetivos, no Programa FUNDESCOLA, como analisa Scaff (1997, p. 126), “[...] vem consubstanciada nas orientações do Planejamento Estratégico das Secretarias de Educação (PES) e do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)”.

Ao analisar exemplos trazidos pelos manuais do PES e do PDE, a autora afirma que “[...] o Programa privilegia, fundamentalmente, a quantificação de ações desenvolvidas nas Escolas e nas Secretarias de Educação, e não a qualidade das mesmas. Assim, não se trata de racionalizar a ação institucional, mas de quantificá-la, matematicamente” (SCAFF, 1997, p. 138).

Desse modo, com foco nessa metodologia, a SEMED apresenta os principais elementos que justificam a necessidade da elaboração do plano de ação pela escola, como se pode ver no quadro abaixo.

Quadro 1 – Orientações gerais sobre a elaboração do PDE-ESCOLA

1 - Por que elaborar o PDE?	É a base de uma escola eficaz. É o documento que dá suporte às ações do Projeto Político Pedagógico, pois contém as metas, ações e os instrumentos necessários para monitoramento, controle e avaliação. O ordenamento das ações permite que todos tenham uma visão do trabalho produzido na escola. É um instrumento essencial no combate à ineficiência do Sistema de Ensino.
2 - Quando elaborar o PDE?	É um plano que contém metas de longo, médio e curto prazo, porém deve ser revisto anualmente, para que se corrijam os desvios constatados ou se acrescentem novas metas.
3 - O PDE deve estar articulado ao Planejamento Estratégico da SEMED (PES)?	A SEMED é a gestora do Sistema de Ensino, logo, todas as normatizações e orientações devem ser levadas em conta quando da elaboração do PDE. O PES e PDE são ferramentas gerenciais que auxiliam a Secretaria de Educação e a escola a realizem seus trabalhos. Visa auxiliar a centrar sua energia nas suas funções, assegurar para que seus colaboradores estejam trabalhando na consecução de objetivos comuns, avaliar e adequar sua direção e resposta a um ambiente em constante mudança e produzir decisões e ações fundamentadas em fatos concretos.
4 - Qual o papel da SEMED no processo de elaboração do PDE?	Coordenar o processo de elaboração; divulgar o manual com as orientações do PDE; divulgar suas prioridades e visão estratégica; orientar, analisar e monitorar a elaboração do PDE; verificar se a escola, na elaboração, atentou para as prioridades estabelecidas; verificar a metodologia e as condições da escola para cumprimento de suas atividades, como solucionar problemas e atender à sua visão estratégica; monitorar, avaliar e sugerir correções de rumos das ações; estabelecer normas quanto às ações a serem financiadas pela SEMED; autorizar as escolas na busca da fonte de recursos, quando necessário para financiamento de suas ações; compatibilizar os dados e informações do desempenho da escola; e verificar o cumprimento das metas estabelecidas.
5 - Quais as vantagens do PDE?	Auxilia a equipe escolar na transformação de sua escola em escola eficaz, de qualidade; guia para que a escola se autoanalise e estabeleça patamar de desempenho em determinado prazo, mediante conjunto de objetivos, estratégias, metas e plano de ação. Assegura para que as propostas da escola sejam de domínio de toda a comunidade escolar, que aprova, apoia e fiscaliza a ação do diretor, bem como tem a garantia do recebimento dos recursos para implantação do PDE.

Fonte: Campo Grande, 2007a, p. 6 e 7.

Assim, o manual elaborado pela SEMED afirma que “para elaborar o seu PDE, a escola precisa conhecer, ter clareza de seu papel para melhor cumprir sua função, tendo em vista que este plano deve conter decisões para atingir o sucesso do aluno”. Salienta ainda, que este processo de planejamento deve servir como mecanismo de fortalecimento da autonomia e que a equipe escolar deve conduzir o processo a partir de sua realidade, sempre utilizando dados do processo de autoavaliação da escola, tendo claro aonde quer chegar e como quer chegar, com foco na aprendizagem do aluno. (CAMPO GRANDE, 2007a, p. 4).

Outro esclarecimento que o manual faz é quanto à relação entre o PDE - Escola e o Projeto Político Pedagógico (P. P. P.) da unidade escolar.

Aspecto muitas vezes mal interpretado, pois o P. P. P. é um documento que norteia o princípio educativo da escola e o PDE - Escola é um instrumento estratégico que viabiliza metas e ações para se atingir os objetivos da escola (CAMPO GRANDE, 2007a, p. 4).

Vale lembrar que o manual lançado em 2006, pelo MEC, também menciona a respeito dessa questão e acentua que se trata de um ponto frequentemente mal-entendido. Assim expõe:

[...] O PDE não é um substituto da proposta pedagógica e com ela não se confunde. O PDE vê a escola como um todo em sua perspectiva estratégica, não apenas em sua dimensão pedagógica. É uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a definir suas prioridades estratégicas, a converter as prioridades em metas educacionais e outras concretas, a decidir o que fazer para alcançar as metas de aprendizagem e outras estabelecidas, a medir se os resultados foram atingidos e a avaliar o próprio desempenho. O PDE, como ferramenta gerencial, não substitui o pedagógico e sim o complementa. Não indica o método pedagógico a ser adotado, mas sinaliza se este está falhando. (BRASIL, 2006, p. 11).

Conforme o manual, todos os integrantes da escola devem participar da elaboração do PDE: direção, professores, especialistas, administrativos, alunos e comunidade, indicando que essa participação se efetiva por meio “de suas respostas nos instrumentos utilizados no levantamento de dados e informação da escola” (CAMPO GRANDE, 2007a, p. 5).

Para tanto, destaca que a escola precisa se organizar e constituir uma equipe de trabalho. No quadro abaixo consta como devem ser constituídas as equipes de trabalho, segundo o manual:

Quadro 2: Equipes de elaboração do PDE-ESCOLA

Grupo de Sistematização	Equipe composta pela liderança formal da escola (diretor, coordenador, professor e um funcionário do grupo administrativo).
Comitê Estratégico	Composto pelos membros do Grupo de Sistematização e do Conselho de Professores, com o objetivo de acompanhar e controlar a execução do PDE.
Coordenador do PDE	Membro do Grupo de Sistematização, indicado pelo diretor da escola, com aprovação do Grupo de Sistematização. Tem a função de coordenar as ações necessárias à elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDE.
Líderes de Objetivos Estratégicos	Pessoas indicadas pelo Grupo de Sistematização para coordenar as atividades relacionadas a cada objetivo estratégico definido no PDE.
Gerentes dos Planos de Ação	Pessoas indicadas pelos líderes de objetivos, com aprovação do Grupo de Sistematização, para gerenciar a execução dos planos de ação.
Equipes dos Planos de Ação	Equipes associadas a cada meta/plano de ação, composta por pessoas indicadas pelos gerentes dos planos de ação, em acordo com os líderes de objetivos.

Fonte: Campo Grande, 2007a, p.5.

Como se verifica, o manual define quais as incumbências de cada equipe, especificando que ao diretor compete indicar o coordenador do PDE, embora necessite da aprovação do Grupo de sistematização. Esse coordenador assume, também, a função de prestador de contas de todas as ações desencadeadas pelo PDE. Em seguida, dependendo da quantidade de objetivos estratégicos definidos pela escola, o grupo de sistematização indica um líder para ser responsável por cada objetivo e coordenar cada atividade correspondente a esse objetivo. Também os líderes de objetivos indicarão os gerentes dos planos de ação, estes tem a responsabilidade de gerenciamento das ações e por fim a equipe do plano de ação que se responsabilizará pelas ações e pela execução desta ação. Nesse sentido, cabe ao coordenador do PDE o olhar global sobre o PDE da escola, acompanhando cada líder, para que gerencie e faça acontecer às ações, assim como busque recursos necessários, no sentido de cumprir a meta (CAMPO GRANDE 2007a, p 5).

Com isso, o fortalecimento da autonomia proposta, utilizando as palavras de Adrião (2006, p. 73) “[...] limita-se a um discurso que delega às unidades escolares as escolhas dos meios para que atinjam resultados centralizadamente definidos. Isto influi na organização e na gestão do trabalho, justamente porque a escolha dos meios não está dissociada dos fins esperados”.

Para a elaboração do seu plano estratégico, a escola deve utilizar quatro instrumentos que, segundo o manual, possibilitariam a mesma realizar a análise situacional (é o momento de elaboração do plano, é a fase de levantamento de dados e informações sobre a escola). (CAMPO GRANDE, 2007a, p. 6). Corroborando esta orientação, o manual do MEC ao explicitar que:

A escola precisa saber o que fazer para fornecer uma educação de qualidade, para entender as necessidades e expectativas dos alunos e demais partes interessadas, para conhecer as melhores práticas existentes e tudo, enfim, que seja determinante para se ter sucesso. Assim, a escola precisa conhecer seus problemas, as causas que os geram e tomar medidas para combatê-los, visando melhor atender as partes interessadas. (BRASIL, 2006, p. 39).

Em outras palavras, o manual exige da escola sua autoavaliação, ou seja, ter conhecimento de suas necessidades e deficiências, conhecer a comunidade onde a escola está inserida, as expectativas desta comunidade e de seus alunos, para então poder atendê-los. O manual traz os procedimentos para a autoavaliação, indicando os quatro instrumentos que permitem à escola este conhecimento e

recomenda a utilização deste para avaliar seu desempenho: 1 - Perfil e Funcionamento da Escola; 2 - Autoavaliação de Desempenho da Escola; 3 - Fatores Determinantes da Eficácia Escolar; e 4 - Avaliação Estratégica da Escola.

O primeiro instrumento do manual utilizado para a caracterização da escola, ou seja, “Perfil e funcionamento da escola” é utilizado para coleta de dados e informações a respeito da localização, número de salas, professores, pessoal administrativo, níveis e modalidades de ensino oferecido, número de turmas, turnos de funcionamento, número de alunos, matrícula inicial, índices de alfabetização, matrícula inicial da pré-escola, indicadores educacionais (aprovação, reprovação e abandono da escola) e de desempenho por turma, turno e disciplina, autonomia, relações da escola com a comunidade e com a Secretaria de Educação, principais projetos em andamento, fontes de recursos, entre outros. Esclarece que esses dados devem ser preenchidos pelas pessoas ou setores da escola relacionados ao tipo de informação solicitada, sob a organização do Coordenador do PDE (CAMPO GRANDE, 2007a).

Nos termos do manual, é o momento de apresentar a escola, ou seja, dizer quem ela é, como está, como se organiza pedagogicamente e o que pensa quanto ao uso dos documentos normatizadores para a ordem e a condução das atividades, além de sublinhar como se relaciona com a comunidade, como esta ajuda a escola, como se dá a condução das pessoas envolvidas no trabalho da escola. É o momento, também, de expor e fazer declarações que reafirmem o compromisso da escola, de mostrar a realidade da estrutura escolar, os recursos e equipamentos disponíveis, e o desempenho da escola, nos anos anteriores, “para que a mesma tenha um parâmetro de onde se encontra, para assim organizar, a partir desses dados, seu caminhar com o programa”. (CAMPO GRANDE, 2007a, p.16-48).

O manual ainda apresenta como se deve realizar a autoavaliação, por meio do instrumento conduzido pelo coordenador do PDE-Escola. Esta avaliação deve ter um critério de observação que leve em conta a escola, olhando a escola de dentro para fora: o que tem, como é vista de uma ótica externa, os pontos considerados positivos e negativos pelos pais dos alunos em relação à escola ou como seus recursos poderiam ser mais bem utilizados na aprendizagem dos discentes e no trabalho dos docentes.

O segundo instrumento é a “Autoavaliação de desempenho da escola”, que traz alguns critérios pré-elaborados, considerados, segundo o manual, importantes

na avaliação e interferência para que a escola tenha sucesso. A Secretaria de Educação utiliza o mesmo quadro do manual do MEC (BRASIL, 2006, p. 41), porém modifica os critérios a serem avaliados, considerando em grau de importância a liderança como a função primeira da escola, como esta organiza a dinâmica da aprendizagem na escola para que todos façam parte do processo, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 – Autoavaliação de desempenho da escola

Liderança	A liderança delega tarefas e permite a participação efetiva dos colaboradores na gestão dos processos da escola.
PDE	O Plano de ação da escola é elaborado com base nas definições do PDE.
Foco no aluno e demais partes interessadas	A escola dispõe de mecanismos de identificação das necessidades e expectativas dos alunos e demais partes interessadas.
Informação e Análise	Informações geradas por todos os setores da escola são integradas e analisadas em conjunto para melhorar o desempenho.
Gestão de Pessoas	A escola utiliza informações do sistema de avaliação de desempenho de colaboradores como subsídio em processo de tomadas de decisões sobre recursos humanos.
Gestão de Processos	Os colaboradores da escola estão mobilizados para análise e melhoria dos processos.
Resultados da Escola	Os resultados da escola indicam tendência crescente no nível de satisfação dos alunos e demais partes interessadas em relação aos serviços prestados.

Fonte: Campo Grande, 2007a, p. 50.

Como se vê, o manual enfatiza o papel da liderança entre os colaboradores, no sentido de “delegar tarefas”, assim como de “permitir” a participação dos segmentos escolares no processo de implantação e elaboração do plano estratégico. Alerta-se para o fato de que essa liderança, conforme os termos apresentados no manual, pode ser reduzida “a mera função técnico-racional” (SHIROMA, 2006, p. 8). Em outras palavras,

Talvez, o elemento mais crucial do uso do gerencialismo nas escolas esteja na criação de um tipo particular de liderança que é delineado para desempenhar um papel central no redesenho do setor público que deixa a direção política para o centro, mas a responsabilidade por sua implementação para a periferia.

O terceiro instrumento denominado “Fatores Determinantes da Eficácia Escolar”, traz alguns critérios pré-elaborados, considerados importantes na avaliação e interferência, para que a escola tenha sucesso, destacando a aprendizagem e como a escola organiza sua dinâmica de aprendizagem, como elementos essenciais do processo. Enfatiza que a cooperação entre a gestão escolar e os pais precisa contribuir com a aprendizagem.

Quadro 4 – Fatores Determinantes da Eficácia Escolar

Efetividade do Processo de Ensino e Aprendizagem	Todos os professores da escola sabem como funciona o processo de aprendizagem, a condução dos trabalhos e como resolver os conflitos em sala de aula.
Clima escolar	Liderança com o compromisso de mobilizar a comunidade a melhorar a atmosfera geral da escola.
Gestão Participativa de Processos	Estimular a participação e cooperação institucional dos pais e comunidade na escola, a contribuição dos pais e outros parceiros no sucesso acadêmico dos alunos e no melhor desempenho da escola.
Instalações e materiais	Condições materiais de funcionamento (instalações e equipamentos) para que o ensino-aprendizagem ocorra de maneira adequada.
Envolvimento pais e comunidade	Participação dos pais em todo o processo de trabalho da escola, incluindo participação em reuniões, atividades culturais e acompanhamento na vida escolar dos filhos.
Desenvolvimento do Patrimônio Humano	Capacitação dos professores, condições favoráveis de trabalho e o comprometimento de todos para a eficácia do trabalho.

Fonte: Campo Grande, 2007a, p. 62.

O quarto instrumento refere-se à avaliação estratégica da escola, sendo que devem ser apresentadas as conquistas e também as ações incorporadas em sua rotina.

Para tanto, apresenta modelo de instrumento a ser preenchido, conforme quadro abaixo:

Quadro 5: Instrumento de Avaliação Estratégica

Análise do ambiente interno à escola	Forças (ou pontos fortes):	Aquilo que a escola deveria estar fazendo e já está fazendo bem. São variáveis que a escola controla, isto é, tem governabilidade sobre elas e as executa bem. Exemplos de forças: boa imagem da escola junto aos alunos, pais e comunidade; bom sistema de informações gerenciais; colaboradores comprometidos; liderança forte e atuante; cultura de planejamento; qualidade do ensino; experiência acumulada etc.
Análise do ambiente interno à escola	Fraquezas (ou pontos fracos):	Aquilo que a escola deveria estar fazendo e não está fazendo ou não faz bem. São variáveis que a escola controla, mas executa mal. Os pontos fracos devem ser entendidos com a conotação positiva de oportunidades de melhoria para a escola. Exemplos de fraquezas: ausência de objetivos e metas claras; desmotivação dos colaboradores; clima de desconfiança; ausência de um sistema de informações gerenciais; liderança fraca; acompanhamento deficiente dos alunos etc.
Análise do ambiente externo à escola	Oportunidades:	Situações externas à escola, não controladas por ela (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal) que, se conhecidas a tempo, podem ser melhor aproveitadas pela escola enquanto perduram, dependendo das condições internas da escola. Exemplos de oportunidades: facilidade de acesso a novas tecnologias; disponibilidade de maior volume de recursos para a escola; maior preocupação dos pais e da comunidade com a qualidade dos egressos, cursos oferecidos pela Secretaria de Educação etc.
Análise do ambiente externo à escola	Ameaças (ou riscos):	Situações externas à escola, não controladas por ela (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal) e que, se conhecidas a tempo, podem ter o seu impacto minimizado. As ameaças são situações que podem se concretizar ou não e seus impactos podem afetar ou não a escola, dependendo de suas condições internas de neutralização. Exemplos de ameaças: instabilidade política dos dirigentes; greves; pressão por vagas; falta de autonomia; baixo nível de preparação dos alunos que ingressam, entre outros.

Fonte: Campo Grande, 2007a, p 63.

Segundo o manual da SEMED (CAMPO GRANDE, 2007, p. 63-65), é o momento de percepção dos membros do Grupo de Sistematização sobre as forças e as fraquezas da escola (análise do ambiente interno), e sobre as oportunidades e as ameaças (análise do ambiente externo) que afetam ou podem vir a afetar o desempenho da escola. Com este instrumento, a escola poderá avaliar sua capacidade de implementar suas metas de melhoria: O Instrumento 4 é preenchido apenas pelos membros do Grupo de Sistematização. Cada membro do grupo receberá uma cópia do Instrumento para responder. As respostas devem ser consolidadas pelo Coordenador do PDE. As principais combinações entre forças e

fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser selecionadas pelo grupo e colocadas na Ficha.

Ressalte-se que o manual do MEC orienta que:

[...] as informações precisam ser utilizadas logo nas primeiras atividades da escola na implantação do programa. Estas informações é que gerenciarão as ações da escola e que determinarão cada etapa da implantação que não podem ser mudada, haja vista que os dados se cruzam durante o planejamento e se justificam para não perder o foco. (BRASIL, 2006, p. 20).

Outra orientação apresentada no manual é que as ações decididas, hoje, precisam ter consequências futuras. Assim expressa:

Entretanto, apesar de o foco estar no futuro, as decisões devem ser tomadas no presente. O PDE não lida apenas com decisões futuras e sim, principalmente, com o futuro das decisões que são tomadas cotidianamente na escola. Não é uma tentativa de eliminar todos os riscos, mas de abordá-los e administrá-los de maneira eficiente e eficaz. (BRASIL, 2006, p. 20).

Verifica-se que há proximidade entre os procedimentos para elaboração do planejamento, ou seja, do PDE-Escola no Governo Lula da Silva, com os do PDE, no âmbito do FUNDESCOLA, no Governo FHC, uma vez que ambos focalizam os processos gerenciais, lembrando como afirma Scaff (2007, p. 213) que “A lógica do planejamento estratégico está na identificação do problema e na formulação da ação para resolvê-lo [...]”. Assim, observam-se os mesmos procedimentos, como: levantamento de pontos frágeis; constituição das equipes, por exemplo, definição do grupo de sistematização; estabelecimento de metas, a partir do diagnóstico; definição do número de reuniões, além da ênfase na liderança, centralizada no gestor escolar; na gestão de recursos; na participação da comunidade escolar no processo e no desempenho dos alunos.

Apesar de, à época, o Programa não estar ainda concluído, a autora pode constatar em sua pesquisa, alguns impactos deixados por ele nas escolas e Secretarias de Educação, destacando: racionalização do processo de planejamento de escolas e Secretarias de Educação; aumento da participação da comunidade interna na escola; melhoria das condições de trabalho, via aquisição de materiais permanentes e de consumo para as escolas (SCAFF, 2007, p. 234).

Além disso, a autora em sua pesquisa, ao consultar documento do Banco Mundial, mostra que o Programa FUNDESCOLA elegeu três indicadores, passíveis de mensuração quantitativa:

1. Acesso e permanência: mensurável por meio do aumento da taxa de escolarização líquida, aumento da taxa de promoção entre séries e aumento da taxa de conclusão da 8ª série;
2. Qualidade: medida pelo aumento do percentual de crianças matriculadas em Escolas com padrões mínimos de funcionamento, em todas as microrregiões participantes; aumento da matrícula que obedeça à relação idade-série e aumento do percentual de alunos com desempenho igual, ou superior, ao nível de proficiência esperado para cada série;
3. Gestão Educacional: medida pelo aumento do percentual de crianças matriculadas em Escolas com Plano de Desenvolvimento da Escola Implementado, programas de ações integrados entre Estados e Municípios, Escolas e Secretarias, com informações educacionais sistematizadas e uso do Microplanejamento por estados e Municípios. (SCAFF, 2007, p. 97).

Pode-se observar que o PDE-Escola também privilegia resultados quantitativos, por exemplo, estabelece, inicialmente, como prioritárias as escolas mais “frágeis”, ou seja, com resultados abaixo da média nacional no IDEB, com vistas à melhoria desses resultados, como foco em quatro dimensões: gestão; relação com a comunidade; projeto pedagógico e infraestrutura.

É preciso lembrar que a Portaria Normativa Nº 27, que institui o PDE - Escola traz, nas etapas IV e V, a necessidade de execução, acompanhamento e avaliação do plano estratégico. Estas etapas são anunciadas no manual da SEMED (CAMPO GRANDE, 2007a, p. 4), ao afirmar que o documento “regulamenta a elaboração, a execução, o monitoramento e a avaliação”. Contudo o plano não detalha os procedimentos. Igualmente, constam no manual elaborado pelo MEC em 2006, já aqui mencionado, que:

A execução, monitoramento e avaliação ocorrem quando a elaboração do PDE já está totalmente concluída e seus planos de ação começam a ser implementados. Como o sucesso do plano de ação depende não só da boa elaboração, mas, também, do bom monitoramento e avaliação de sua implementação, é indispensável que a escola planeje como o acompanhamento das ações previstas será efetuado. Os responsáveis devem monitorar sistematicamente as ações para que produzam os resultados esperados e devem ser

concebidas estratégias para a elaboração de relatórios (prestação de contas) e divulgação dos resultados. (BRASIL, 2006, p. 171).

O programa defende que o resultado precisa ser garantido, medido, com o argumento de que sem a medida não há como gerenciar o programa, como reforça o manual elaborado pelo MEC.

Assim, faz-se o monitoramento e a avaliação para se garantir os resultados desejados do PDE. Uma das questões mais difíceis no gerenciamento dos planos de ação consiste em como medir o progresso do que está sendo feito. Essa dificuldade, entretanto, não deve impedir que medidas sejam feitas. Sem medidas não há gerenciamento e não será possível saber se o que está sendo feito é importante ou não para se atingir os objetivos. Assim, é imprescindível que cada meta seja desdobrada em planos de ação, com ações articuladas e responsabilidades definidas, cuja execução possa ser medida por meio de indicadores. (BRASIL, 2006, p. 172).

Para operacionalizar a estrutura do monitoramento e avaliação, o manual do MEC chega a detalhar a frequência de reuniões a serem realizadas pela escola: pelo menos uma reunião por mês do Grupo de Sistematização; uma reunião por semana entre o coordenador do PDE e cada líder de objetivo; uma reunião a cada quinze dias entre cada líder de objetivo e os gerentes do plano de ação de seu objetivo estratégico; pelo menos uma reunião por semana entre cada gerente de plano de ação e sua equipe; sempre que necessário, uma reunião entre os membros de cada equipe de plano de ação. (BRASIL, 2006, p. 172).

Fernandes (2004), ao analisar o Plano de Desenvolvimento da Escola no município de Dourados, em 1999, instituído pelo Governo Fernando Henrique Cardoso (1998-2002), afirma que as ações de elaboração do PDE devem ser vistas com atenção,

[...] porque revelam a natureza da gestão que se realiza e ensina no processo de implantação deste produto. A gestão tem forte componente técnico, de regulação externa e de indução de escolhas. Ela propicia uma imediata regulação do processo de assimilação, pelos envolvidos, tanto da orientação do Projeto como de sua metodologia. Estabelece uma disciplina nas esferas do pensar, decidir e agir, forjada na interação dos sujeitos mobilizados na elaboração do PDE com os formuladores e implementadores do Produto (FERNANDES, 2004, P. 4).

Os dados evidenciados nesta pesquisa mostram que a análise da autora é atual, na medida em que os mesmos elementos são observados nas ações de elaboração do PDE-Escola.

Diante do exposto, questiona-se a concepção de autonomia de gestão escolar proposta pelo programa, na medida em que a constituição das equipes, os procedimentos e os instrumentos para elaboração do PDE-Escola estão minuciosamente definidos em um manual, com foco na melhoria dos resultados, com base no indicador de qualidade definido pelo MEC, ou seja, o IDEB.

No próximo capítulo discute-se o processo de elaboração do PDE-Escola em uma unidade escolar da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS.

CAPÍTULO III

ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PDE-ESCOLA EM UMA UNIDADE ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE-MS

Este capítulo visa analisar o processo de elaboração e implantação do PDE-Escola em uma Unidade Escolar da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS, discutindo o apoio técnico prestado à escola por parte da Secretaria Municipal de Educação para elaboração do plano e como se deu a participação dos segmentos escolares no processo de implementação do mesmo na unidade escolar.

Apresenta-se, inicialmente, a caracterização da primeira escola dessa rede de ensino, conforme critério definido na pesquisa, a implantar o referido programa.

3.1 A ESCOLA PESQUISADA

A escola selecionada para estudo está localizada na periferia do Município de Campo Grande e foi criada pela Lei nº 3.163 no dia 04 de julho de 1995, pela Deliberação CEF/MS – nº 4605, de 17 de dezembro de 1996. Hoje conta com 27 salas de aula funcionando nos três turnos com um total de 1500 alunos e cerca de 110 funcionários. Atende ao Ensino Fundamental e pertence à Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS.

Conforme seu Projeto Político Pedagógico (PPP) “É uma instituição pública que busca a qualidade do ensino numa dimensão pedagógica que abrange a gestão democrática”. A gestão da escola trabalha de forma a atender juntamente com a comunidade as necessidades básicas dos alunos, melhorar o atendimento, trazer os pais cada vez mais para participar da escola e reduzir o número de evasão e repetência na Unidade Escolar. (ESCOLA, 2007, s/p).

Ainda, de acordo com o Projeto Político Pedagógico, a missão da escola consiste em: “assegurar um ensino de qualidade, possibilitando o acesso dos alunos na escola, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e igualdade a todos”. (ESCOLA, 2007, s/p). Explicita que seus valores são: “proporcionar oportunidade e igualdade a todos os colaboradores e compromisso na participação das atividades individuais” e indica como seus objetivos estratégicos de “elevar o desempenho dos

alunos, modernizar a gestão participativa e melhorar o clima escolar”. Além disso, assinala como sua visão de futuro: “ser uma escola voltada para a qualidade de atendimento a todos que necessitem dos serviços da escola, de maneira compromissada e responsável”. (ESCOLA, 2007, s/p).

No mesmo documento consta que a escola contextualiza e executa seu trabalho levando em conta a legislação vigente, as orientações do MEC, da SEMED, o Regimento Interno e o seu Projeto Político Pedagógico. Enfatiza com base em Zabala (1995, p.115-116), que:

Toda escola é regida por normas que permitem o funcionamento da coletividade. A disciplina necessária, o respeito mútuo e as relações de convivência devem ser garantidos por normas que regulem as atuações de todos os membros. [...] se a opção da escola é a formação integral da pessoa e um dos objetivos é a educação nestes valores então, haverá de incluir instâncias e processos que permitam que o aluno conheça progressivamente as regras do jogo de uma sociedade democrática e, especialmente, que saiba atuar e defendê-la. (ESCOLA, 2007, s/p).

A escola define no mencionado documento que o coletivo deve tomar as decisões e seus alunos devem, desde os primeiros anos escolares, participar deste processo de respeito às regras, as normas de funcionamento, às decisões em conjunto. Assim a gestão da escola, segundo o PPP “é bem sedimentada na ação coletiva” (ESCOLA, 2007, s/p). Acrescenta ainda que o trabalho de cada profissional da escola não se limita a sua função, mas a difusão e engajamento no processo de construção da gestão democrática da escola.

No PPP, a escola apresenta os objetivos que pretende alcançar, bem como expõe a metodologia de trabalho, a função de cada segmento no processo de gestão, o currículo e os teóricos que embasam o documento. Enfatiza que utiliza documentos como Regimento Interno, Plano Municipal de Ensino, Política Pública Municipal e o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), este último, implantado na REME no ano de 1998.

A escola declara, também, no PPP que se utiliza do PDE-Escola para embasar o seu Projeto Político. Porém, o próprio manual do MEC, mencionado no capítulo anterior, assinala o contrário, ou seja, que o plano “é uma ferramenta gerencial, estratégica, que vai ajudar a escola a escolher caminhos, organizar as

atividades, direcionar ações, definir prioridades da escola” e que, portanto, não pode substituir o PPP, mas pode complementá-lo. (BRASIL 2006, p.11).

A análise de Cury (2007, p. 492, grifos do autor), contribui com essa reflexão ao lembrar que “Se a finalidade do processo de ensino é o aprendizado do aluno, garantido por um padrão de qualidade, o núcleo do processo é o **Projeto Pedagógico** [...]” e que, portanto, “deve ser objeto de um planejamento obrigatório”. Assim, “O projeto pedagógico é a marca registrada da escola. Ele é a sua *carteira de identidade*”.

Verificam-se no PPP algumas recomendações para o desenvolvimento do trabalho de uma gestão entendida como democrática como: incentivar a participação da comunidade escolar no sentido de promover gerenciamento democrático, envolvendo a comunidade na busca da qualidade dos serviços. Desta mesma forma, cabe ao Supervisor Escolar, por exemplo, trabalhar com alunos e pais, organizar de forma coletiva e educativa seu trabalho, “sistematizando o conhecimento”, tendo o aluno como foco. Desse modo, assinala,

[...] Aderir ao coletivo não implica perda de alternativas pessoais de cada um, mas engajamento no processo de construção de um perfil de cidadão, que passa pela cidadania dos educadores e à medida que isso ocorre revela mais um contexto social abrangente, considerando que uma condição para realização do trabalho coletivo é a clareza de todos os envolvidos no processo pedagógico. (ESCOLA, 2007, s/p).

Em outros termos, a escola apresenta no seu PPP que o trabalho coletivo é o impulsionador de suas atividades, corresponsabilizando os professores, alunos, pais e gestores pela organização, planejamento, monitoramento, e a partir dos resultados atingir suas metas.

O PPP salienta que a escola deve, também, despertar nos alunos e professores a reflexão sobre a inclusão dos alunos especiais, os sentimentos de paz, amor e harmonia e o aprofundamento dos conhecimentos teóricos e práticos. Ressalta, na metodologia, que o aluno não aprende no vazio, mas pelo fazer, de forma ativa e significativa, utilizando materiais lúdicos e concretos.

O documento ainda reconhece que a cooperação, a autonomia intelectual e social, a aprendizagem ativa e significativa são de suma importância para atingir os objetivos da escola.

Para melhor contextualizar a escola em questão, alguns dados serão apresentados por meio das tabelas abaixo.

Tabela 3: Resultados da Rede Municipal de Ensino na Prova Brasil - 2005 a 2009.

	Ano	CAMPO GRANDE			
		MATEMÁTICA	LÍNGUA PORTUGUESA	PADRONIZAÇÃO O MATEMÁTICA	PADRONIZAÇÃO LÍNGUA PORTUGUESA
4 ^o série/5 ^o ano	2005	194.91	191.28	0.51	0.52
	2007	214.06	195.50	0.59	0.53
	2009	218.07	198.01	0.60	0.54
8 ^a série/9 ^o ano	2005	258.25	242.70	0.53	0.48
	2007	267.27	251.59	0.56	0.51
	2009	265.45	264.71	0.55	0.51

Fonte: Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2014.

Os resultados da Prova Brasil (desempenho escolar que compõe o IDEB), em 2005 e em mais duas edições, 2007 e 2009, mostram que os alunos da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, melhoraram seu rendimento nos componentes curriculares avaliados nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, sendo que os índices em matemática foram maiores em relação ao componente Língua Portuguesa no período de 2005 a 2009.

Tabela 4– Resultado do IDEB nos anos iniciais e finais da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande e da Escola pesquisada 4^a série /5^oano e 8^a série/9^oano – 2005 a

Ensino Fundamental	Média Nacional				Rede Municipal				Escola			
	2005	2007	2009	2011	2005	2007	2009	2011	2005	2007	2009	2011
4 ^a série/5 ^o ano	3.8	4.2	4.6	4.7	4.2	5.1	5.2	5.8	4.1	5.0	4.6	5.5
8 ^a série/9 ^o ano	3.5	3.8	4.0	4.1	3.7	4.5	4.8	5.0	2.7	4.0	4.2	4.4

Fonte: Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br>>. Acesso em: 7 maio 2014.

A tabela acima mostra os resultados do IDEB, nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental IDEB. Pode-se observar que a Rede Municipal de Ensino de Campo Grande elevou os índices do IDEB, tanto nos anos iniciais quanto nos anos finais do Ensino Fundamental, sendo que esses índices estiveram acima da média nacional, ao longo do período.

Verifica-se que os índices da escola pesquisada encontram-se abaixo das médias da Rede Municipal de Ensino nos três anos. Observa-se, também, que o índice da escola em 2005, ou seja, 2,7 nos anos finais do Ensino Fundamental está abaixo da média nacional e corresponde, portanto, ao critério estipulado pelo MEC para implantação do PDE-Escola.

Nos anos de 2007, 2009 e 2011 os índices da escola cresceram tanto nos anos iniciais, como nos anos finais do Ensino Fundamental, porém, estiveram abaixo da média da Rede Municipal de Ensino.

Tabela 5: Indicadores educacionais na escola pesquisada, do 4ª série/5º ano e 8ª série 9º Ano do Ensino Fundamental – 2005 - 2010

SÉRIE	ANO	MATRICULA INICIAL	ÍNDICE DE APROVAÇÃO	ÍNDICE DE REPROVAÇÃO	ÍNDICE DE ABANDONO
5º	2005	148	78,02%	16,48%	5,49%
	2006	138	85,94%	13,28%	0,78%
	2007	145	85,13%	12,88%	1,99%
	2008	228	85,85%	14,15%	0,00%
	2009	213	85,80%	13,07%	1,13%
	2010	134	89,42%	5,88%	4,7%
9ª	2005	75	78,33%	15,00%	6,67%
	2006	55	98,00%	2,00%	0,00%
	2007	73	91,37%	7,17%	1,46%
	2008	101	87,5%	12,5%	0,00%
	2009	107	90,10%	8,83%	1,07%
	2010	97	83,11%	12,04	4,85%

Fonte: SEMED (2007, p.. 25-29) e IMTI. Disponível em: <www.pmcg.ms.gov.br/IMTI>. Acesso em: 27 mar.2014.

A tabela acima apresenta o número de matrícula e os índices de aprovação, reprovação e abandono da escola pesquisada e evidencia o aumento no índice de aprovação nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Já nos anos finais houve alternância nos índices neste período, enquanto os índices de abandono aumentam nos anos iniciais, assim como nos anos finais do Ensino Fundamental, em 2010.

Apesar do aumento do índice de aprovação, a partir de 2006, os dados mostram que o fluxo não é perfeitamente regular e, de algum modo, evidenciam que nem todas as crianças e adolescentes estão concluindo o ensino fundamental, uma vez que o índice de abandono, zerado em 2008, apresenta em 2010, 4,7% no 5º ano e 4,85%, no 9º ano do Ensino Fundamental, no mesmo ano. Como assinala Cury (2007, p.490), “Não basta o acesso à escola. É preciso entrar e permanecer”.

Conforme consta no PDE da Escola, esta definiu os principais problemas educacionais, suas possíveis causas e as estratégias que deverão ser adotadas, para superação desses problemas.

Quadro 6 : Diagnóstico da Escola

Problemas	Causas prováveis	Estratégias
Baixo rendimento escolar	Falta de acompanhamento da família. Ausência de técnicas variadas de ensino. Ausência de projetos para acompanhamento do desempenho escolar.	Promover reuniões que envolvam os pais. Aulas diversificadas. Dinamismo nas aulas com a utilização de recursos áudio visuais.
Inadequação no modelo de gestão escolar	Falta de estímulo. Ausência de programas para estimular a presença da família na escola. Dificuldade de comunicação entre setores e colaboradores.	Envolver a família. Circular informações de maneira rápida e eficiente.
Inadequação nas instalações e materiais	Falta de equipamentos adequados para as salas de aula. Sala de informática insuficiente para atender a demanda de alunos da escola.	Destinar recursos do PPDE e RA para adequação das salas e aquisição de equipamentos. Adequar as salas com mobílias para melhorar o atendimento aos professores e alunos.

Fonte: Escola Municipal (2007b, p. 74).

A partir do diagnóstico, a Escola definiu no planejamento estratégico os objetivos, as estratégias e as metas, tendo em vista a superação dos aspectos detectados.

Quadro 7 – Objetivos, Estratégias e Metas do PDE-Escola.

Objetivos	Estratégias	Metas
Elevar o desempenho acadêmico dos alunos.	Concentrar esforços nas disciplinas e séries críticas	Aumentar de 76.21% para 85% o índice geral de aprovação dos alunos de 1º ao 5º ano. Aumentar de 71.83% para 75% o índice geral de aprovação dos alunos dos 6º ao 9ºano.
Otimizar a gestão participativa de processos.	Melhorar a rotina da escola, dinamizando a comunicação entre os setores e colaboradores.	Realizar um cronograma de atividades e eventos que possam favorecer a comunicação e envolvimento da comunidade escolar.
Melhorar a funcionabilidade das instalações.	Criar condições de melhorias na unidade escolar.	Elaborar um cronograma para aquisições e manutenção das instalações e materiais da escola.

Fonte: Escola Municipal (2007b, p. 76).

Como se verifica, a Escola indicou como primeiro objetivo elevar o desempenho acadêmico dos alunos, possivelmente devido aos baixos resultados do IDEB nos anos finais do Ensino Fundamental em 2005. Observa-se que as metas estabelecidas no Plano de elevar o índice de aprovação dos alunos tanto do 1º ao 5º ano, como do 6º ao 9º ano foram atingidas, conforme mostram os dados correspondentes ao 5º e 9º anos do Ensino Fundamental (Tabela 5). Pode-se inferir que as estratégias definidas no PDE-Escola, tenham contribuído para a elevação desse índice e, com isso, para melhoria dos resultados do IDEB, ao longo do período (Tabela 4).

3.2 ELABORAÇÃO DO PDE- ESCOLA NA UNIDADE ESCOLAR

Para a implantação do PDE-Escola, a Secretaria de Educação (SEMED) do município, conforme descrito no capítulo anterior, elaborou um manual de instrução orientando os passos para elaboração do plano de ação denominado “Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola)”. (CAMPO GRANDE, 2007).

Em entrevista os representantes da escola responderam sobre como tiveram conhecimento da implantação do PDE-Escola:

Fiquei sabendo pelo diretor que a Secretaria de Educação havia ligado convocando para uma capacitação com uma equipe de Brasília. Após esta reunião e estudo ficamos sabendo que receberíamos uma verba de 43 mil reais e cada segmento precisou verificar o que fazer com o recurso recebido, haja vista que não podia ser qualquer coisa. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

Através convocação da direção aos pais para uma reunião onde fomos informados. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

Através da Secretaria Municipal de Educação, que capacitou a todos os diretores e professores antes da implantação. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

A representante da Secretaria de Educação lembra que a comunidade escolar do município já conhecia o PDE ao esclarecer que,

Nós já tínhamos conhecimento do PDE Escola de 1998, depois através do FUNDESCOLA, que começou a trabalhar também com as escolas utilizando o mesmo objetivo e melhorar escola, mas com critério das escolas com a nota do Ideb abaixo da média nacional de 2,8. Com a chegada do programa os técnicos da Secretaria da Educação tiveram conhecimento através do termo assinado entre a Prefeitura Municipal e o MEC, manual de instrução e as informações na página do MEC. (ENTREVISTA COM A TÉCNICA REPRESENTANTE DA SEMED em 07/04/2014).

O PDE-Escola não foi uma novidade para a escola pesquisada que já estava participando desde 1998 com o mesmo modelo do programa, da época do Plano de Desenvolvimento da Escola, isto é o Programa do FUNDESCOLA em que as escolas da Rede Municipal de Ensino participaram. Conforme discutido no Capítulo II, a adesão do município ao PDE-Escola, foi em 2007, com a assinatura do Plano de Metas “Compromisso Todos pela Educação”. Tal assinatura automaticamente cadastrou o município no programa. Contudo, a escola ficou sabendo pela Secretaria de Educação do Município, a qual comunicou o diretor e este à comunidade escolar.

Quanto à receptividade dos integrantes da escola e comunidade, a coordenadora assinala que a reação foi positiva, principalmente em função dos recursos financeiros que receberia. Em suas palavras,

A escola ficou sabendo quando foi publicada a nota do IDEB e ficamos em último lugar entre as escolas do Município e com nota abaixo da média nacional, e todas as escolas nesta situação no

Brasil teriam que participar do programa PDE-Escola. Foi feita uma reunião com os pais, professores, onde estes foram informados que a escola estaria recebendo esta verba para melhorar o ensino na escola, foi um entusiasmo geral, mesmo sabendo que precisaria mudar a metodologia de trabalho e a relação com os alunos. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

Essa informação foi confirmada pela mãe de aluno entrevistada, ao expor o motivo de se implantar o programa, ou seja, o baixo desempenho da escola no IDEB, em reunião convocada pela direção da escola. Em suas palavras:

Foi através da Secretaria de Educação, reunião com a direção da escola, que convocou toda a comunidade para tomar conhecimento do PDE-Escola, da situação da escola entre as outras escolas, do real motivo da necessidade de implantar o plano, dos recursos que estaria recebendo. Após estes esclarecimentos, houve uma motivação entre nós pais, porque entendemos que o plano vinha para melhorar a aprendizagem e aquisição de material. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

Sobre o mesmo questionamento, o diretor afirma que durante a reunião foram expostos os resultados, e a recepção foi positiva tendo em vista, a necessidade de recuperar os resultados. Assim expõe:

Fomos informados pela Secretaria Municipal de Educação, através dos técnicos, que tínhamos sido contemplados por ser a única escola do Município com índice abaixo da média nacional. Foi uma novidade para a escola, observar as estatísticas, contudo houve uma boa receptividade, porque sabíamos que a escola não estava andando e precisava melhorar. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

Quanto ao número de escolas em que foi inicialmente implantado o programa, a técnica da SEMED afirma que na época da assinatura do Termo do “Compromisso Todos pela Educação”, a Secretaria já previa que esse número seria de acordo com o critério do MEC e o programa seria bem aceito devido os benefícios para a escola, referindo-se às orientações constantes no manual.

A escola foi informada pela SEMED, através dos técnicos e o pacto Todos pela Educação, após a ciência e os benefícios que o programa poderia trazer para a escola, a recepção foi boa, pois o manual orientava como seria a implantação e participação da comunidade e principalmente a orientação dos técnicos.

(ENTREVISTA COM A TÉCNICA REPRESENTANTE DA SEMED em 07/04/2014).

Em relação ao apoio técnico por parte da Secretaria Municipal de Educação para elaboração do Plano, a coordenadora assim expressa:

A Secretaria se colocou à disposição e quando havia dúvida, com o que comprar, solicitava-se o apoio a SEMED e mantinha contato constantemente com o diretor. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

Observa-se na afirmação da coordenadora que o auxílio técnico solicitado pela escola refere-se, principalmente, à aquisição de material. Este apoio técnico também é evidenciado na afirmação da mãe do aluno.

A SEMED compareceu à escola para esclarecer a toda à comunidade, ajudar a implantar e avaliar. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

Conforme o diretor,

Tivemos acompanhamento em todo o processo de implantação, elaboração do plano, execução e avaliação. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

A técnica da SEMED salienta que, após a conclusão do diagnóstico, foi organizada uma equipe técnica para a elaboração do plano estratégico, contando com a participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola.

Iniciou-se com o estudo do manual⁹ pelo grupo de sistematização criado na escola. A assistência técnica da SEMED consistia em acompanhar como cada grupo estava se desenvolvendo na elaboração do plano, pois com os recursos as escolas puderam implementar os trabalho pelo grupo de sistematização das escolas, bem como do técnicos. (ENTREVISTA COM A TÉCNICA REPRESENTANTE DA SEMED em 07/04/2014).

⁹ É importante lembrar que havia dois manuais: o primeiro lançado pelo MEC, em 2006 (BRASIL, 2006), que orienta como implantar o programa, mobilizar a comunidade, elaborar o diagnóstico e o plano estratégico. O segundo elaborado pela Secretaria Municipal de Educação, que se baseia no primeiro, salvo as informações sobre a preparação das escolas, monitoramento e avaliação. Contudo a escola pesquisada utilizou o manual da SEMED para estudo e elaboração do plano. O manual indica a política da SEMED, a estratégia de trabalho e a organização para seu desenvolvimento (CAMPO GRANDE, 2007a).

A entrevistada ressalta, mais uma vez, a importância do manual, isto é, o documento que orienta a organização do PDE-Escola, elaborado pela SEMED, desde sua preparação até a avaliação.

As respostas dos entrevistados indicam que a escola contou com apoio técnico da Secretaria Municipal de Educação, na medida em que esta disponibilizou orientações, via o manual, de como elaborar o plano e se posicionar diante dele.

Como a escola se organizou para elaborar o PDE-Escola foi outro questionamento aos entrevistados para entendimento do processo que permeou a preparação, os estudos e as discussões. Segundo a coordenadora,

Com o resultado em mãos, sabíamos que precisaríamos de apoio, sozinhos seria impossível, os professores foram incentivados a participar, assim foi formado um grupo de ensino para início dos trabalhos. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

A afirmação da coordenadora evidencia a preocupação com o resultado do IDEB desfavorável, ou seja, abaixo da média, e que, portanto, precisava, naquele período, mudar essa realidade e para isso entendia que a escola precisava de apoio externo.

A representante dos pais enfatiza, conforme indica o manual elaborado pela SEMED, a etapa de elaboração do diagnóstico no processo de implantação do PDE-Escola,

Houve uma preparação com estudos, discussões e questionamentos daquilo que seria melhor para a escola, naquele momento, para os alunos, bem como um bom planejamento para utilização dos recursos. Após esta etapa de estudo para diagnosticar os problemas da escola através de questionários, instrumentos de pesquisa do PDE-Escola. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

Como se verifica no depoimento acima houve preparação efetiva para a elaboração do plano, destacando a utilização dos instrumentos indicados no manual, para o levantamento de dados da escola.

Enquanto o diretor assinala que nesse processo foram realizadas,

Reuniões de todos os segmentos da escola e APM, para elencar as prioridades e estratégias de trabalho, elaborar o plano e por em prática. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

Quanto à participação dos diferentes segmentos da escola no processo, a coordenadora afirma que:

Todos os segmentos da escola foram chamados e as responsabilidades foram divididas. Os professores com a parte acadêmica, um grupo de sistematização que elaborou o projeto onde a comunidade se responsabilizou com a divulgação, já que a escola não era tão aceita pela comunidade. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

Chama a atenção o fato de a coordenadora afirmar que “a escola não era tão aceita pela comunidade”. Pode-se inferir que isso se deve aos resultados apresentados no IDEB e a visibilidade que esse indicador recebeu no âmbito da comunidade escolar e local.

Segundo depoimento da entrevistada representante dos pais, participaram do processo:

Todos os segmentos da escola. Como mãe, participei de todas as reuniões juntamente com outros pais, sugerindo, opinando na construção do plano da escola. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

A resposta acima indica que os integrantes do grupo sentiram-se estimulados, no sentido de tomar decisões e se responsabilizar por elas, em um trabalho coletivo da escola.

A afirmação do diretor confirma:

Elencamos os problemas e dificuldades da escola, tanto material quanto pedagógico e com o envolvimento de todos, as tarefas foram divididas para que cada área observada houvesse alguém capacitado para tal. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

Apesar de o manual definir como a escola deve organizar as equipes de trabalho, mobilizar a comunidade, os procedimentos e os instrumentos a serem aplicados, destaca-se o fato, conforme os entrevistados, dos diferentes segmentos

escolares assumirem parte no processo, o que pode contribuir para a construção da gestão democrática, entendendo conforme Dourado, Moraes e Oliveira (2010a, p. 7), que “a gestão democrática pauta pelo aprendizado, convivência e respeito às diferenças em prol de espaços de discussão e deliberação coletivos”.

Os entrevistados foram questionados quanto ao trabalho de preparação do diagnóstico, já aqui exposto, para elaboração do Plano, quais os pontos que a escola detectou nesse diagnóstico e quem participou de sua elaboração.

Como se verificou, o manual indica, detalhadamente, os dados para serem coletados de forma a constituir o diagnóstico da escola. O diretor menciona sobre a coleta de informações e a importância delas para o planejamento da escola, haja vista as constantes mudanças que acontecem, por exemplo, com a rotatividade de professores e alunos.

No diagnóstico foram colhidas informações necessárias para elaboração do plano, pois de ano para ano a escola muda, precisamos trabalhar conforme a necessidade de cada ano, como mudança de alunos, professores e até direção, mudanças que mexem com a organização da escola e com estas mudanças se perde muito, tendo que recomeçar sempre. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

Já a coordenadora refere-se aos instrumentos utilizados que, no seu entendimento, permitiram detectar os pontos mais frágeis. Assim se expressa:

Foi utilizado um instrumento diagnóstico, com dados elencados para este fim, sendo que os segmentos alunos, pais, administrativo e professores participaram por amostragem do total de alunos e pais. Este material foi recolhido, tabulado e verificado os pontos mais sinalizados que seriam os problemas que deveriam ser priorizados e atacados. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

A representante dos pais dos alunos explica que,

Procuramos priorizar a sala mais defasada, que na época era o nono ano, mas houve uma preocupação também com todas as séries com a participação da comunidade. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

E acrescenta,

Sei que foram definidas as turmas com alunos com mais defasagem no conhecimento, principalmente a leitura que precisava ser trabalhada de forma mais efetiva. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

A afirmação da entrevistada remete, por um lado, aos dados do IDEB em que os resultados indicaram, em 2005, a média 2,7 nos anos finais do Ensino Fundamental, abaixo da média nacional, constituindo-se no principal motivo para implantação do PDE-Escola, e, por outro, a preocupação em investir na aprendizagem do aluno, uma vez que no mesmo ano, os índices de reprovação (15%) e de evasão (6,67%), no 9º ano, já aqui apresentados, foram os mais altos no período de 2005 a 2010¹⁰.

O diretor sublinha, também, a participação da comunidade na elaboração do diagnóstico:

Houve participação de toda a comunidade na elaboração do diagnóstico, levantamento de dados, definição dos problemas, das nossas deficiências para depois elaborar o plano. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

As informações apresentadas pelos entrevistados permitem constatar que a escola no trabalho de diagnóstico identificou problemas comuns e importantes para o planejamento escolar, destacando-se a rotatividade de profissionais da educação, o que pode comprometer a continuidade do trabalho pedagógico, assim como às dificuldades apresentadas pelos alunos quanto à aprendizagem.

Para tanto, a Escola instituiu no Plano as principais atividades a serem desenvolvidas, tendo em vista o alcance dos objetivos definidos, a partir do diagnóstico.

- Realizar bimestralmente planejamento integrado para troca de experiências, conteúdos e orientações do corpo técnico aos professores.
- Realizar duas aulas de reforço em português e Matemática para os alunos com dificuldades de 1º ao 5º ano.
- Realizar semestralmente um teste de leitura pela equipe técnica com as turmas críticas.
- Elaborar um projeto da gibiteca itinerante para leitura em sala de aula.

¹⁰ Disponível em: <www.pmcg.ms.gov.br/IMTI>. Acesso em: 27 mar.2014.

- Realizar mensalmente uma avaliação diagnóstica das dificuldades dos alunos de 1º ao 5º no em português e matemática.
- Realizar uma avaliação bimestral de todos os componentes curriculares do 1º ao 5º ano.
- Elaborar um projeto de Arte com alunos do 3ª ao 5º ano, contemplando a diversidade textual e conto.
- Realizar uma exposição mensal dos trabalhos desenvolvidos em língua portuguesa história e geografia.
- Realizar semanalmente apresentação cultural durante a acolhida dos alunos (jograis, teatrinhos, poesias e músicas).
- Realizar bimestralmente com os técnicos e professores uma reunião para analisar os gráficos de desempenho e propor soluções para os problemas detectados.
- Elaborar uma apostila contendo 10 páginas com sugestões de atividades e dinâmicas para os professores trabalharem as dificuldades detectadas.
- Elaborar um projeto de leitura e produção de texto para os alunos do 6º e 7º anos.
- Realizar uma aula de reforço semanalmente em português para os alunos com dificuldades do 6º ao 9º anos com recursos áudio visuais.
- Realizar quinzenalmente uma aula com recursos áudio visuais do programa TV Escola e programas educativos de história e geografia.
- Realizar quinzenalmente uma aula de reforço em matemática para os alunos com dificuldade do 6º e 7º anos.
- Realizar simulado anual com os alunos do 6º ao 9º ano em português e matemática, para ajudar na avaliação externa.
- Realizar bimestralmente uma avaliação com os alunos do 6º ao 9º ano com duas folhas para cada componente curricular.
- Elaborar um projeto para incentivar a leitura e produção de textos através de jornais e revistas. (ESCOLA MUNICIPAL, 2007b, p. 73-92).

Para atingir o segundo objetivo definido no PDE, a Escola define como ações:

- Realizar 02 encontros com os professores durante o semestre para planejamento e sessão de estudos.
- Realizar bimestralmente com professores e técnicos reunião para avaliar os trabalhos.
- Promover dinâmica de grupo em reuniões com os pais semestralmente.
- Realizar palestra de autoestima para professores e funcionários.
- Oferecer aos pais estudos com o tema limites.
- Realizar reunião com direção, professores, corpo técnico e os pais dos alunos para avaliar os resultados alcançados referentes ao desempenho dos alunos.
- Realizar um evento cultural para envolver os pais, alunos e comunidade escolar. (ESCOLA MUNICIPAL, 2007b, p. 93).

Como se vê, o Plano voltou-se para as principais dificuldades levantadas no diagnóstico, com destaque para as atividades pedagógicas: intervenção com reforço escolar; elaboração de um projeto para incentivar a leitura e produção de textos por meio de jornais e revistas; elaboração de um projeto de Arte com alunos do 3ª ao 5º ano, contemplando a diversidade textual e conto; promoção de aulas dinâmicas e participativas; desenvolvimento de projetos para diversificar as atividades em sala de aula. (ESCOLA MUNICIPAL, 2007b, p. 73-92). Essas atividades podem ter contribuído para a melhoria da aprendizagem dos alunos. Entende-se, como afirma Cury (2007, p. 492), que “A escola lida com um horizonte que é a prioridade do aprendizado do aluno estabelecida como direito social, direito de cidadania e direito do indivíduo”.

Quanto à participação da comunidade, na implantação do PDE antigo, Scaff (2007, p. 237), encontrou resultados semelhantes em pesquisa realizada em uma escola. Segundo a autora,

[...] por meio do processo de planejamento instaurado pelos instrumentos do PDE, a comunidade escolar passou a refletir sobre o foco de suas ações, seus pontos fortes e pontos fracos, problemas e limitações, buscando desenvolver ações que viessem atingir os objetivos estabelecidos, a partir do diagnóstico da instituição.

Levando-se em consideração que “A escola é uma organização social e por isso está envolvida em uma gama de relações sociais, de interesses e influências, é entendida como um mecanismo de articulação entre o contexto externo e interno”, o envolvimento da comunidade escolar, pode contribuir para o fortalecimento de sua autonomia, que significa “[...] possibilidade da escola ser o centro das decisões, de poder traçar rumos, buscar seus caminhos, criar condições de vir ser o que almeja, ter garantia dos recursos materiais, humanos e financeiros. É ter condições de tomar decisões e responder por elas”. (MORAES, 2002, p. 21).

Sobre como foi realizado o repasse dos recursos financeiros para implementação do Plano e quem presta conta desses recursos, segundo a representante da SEMED,

Os recursos vieram através do PDDE¹¹ para as escolas com índice abaixo de 2,8. Estas escolas tiveram autonomia para elaborar seu

¹¹ “O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) foi criado pela Resolução 12, de 10 de maio de 1995, com o nome de Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental (PMDE).

plano e definir a utilização dos recursos. Já as outras escolas do município que também têm o programa utilizam recursos do próprio município que contempla o Plano de Melhoria da Escola (PME), de todas as escolas. (ENTREVISTA COM A TÉCNICA REPRESENTANTE DA SEMED em 07/04/2014).

A coordenadora da escola comenta que as prioridades e a compra de materiais foram definidas com a ajuda da Secretaria de Educação.

O apoio técnico da SEMED ajudou a definir as prioridades e materiais possíveis de serem adquiridos tanto de capital quanto de custeio e a escola baseada nas ações elencadas já sabia da necessidade ou o que comprar. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

Para a representante dos pais, os recursos viriam para o trabalho pedagógico.

Como o Plano se relaciona com o Projeto Pedagógico da escola, desde o começo, já sabíamos que o dinheiro viria pré-determinado, onde seria gasto, então foram destinados para materiais pedagógicos. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

A representante de mãe dos alunos se refere à compra dos materiais para o programa, embora relacione com o projeto pedagógico da escola, acentua que os recursos já estavam pré-determinados.

Como é verba federal, existem critérios definidos, por conta disso tivemos auxílio da SEMED para utilização dos recursos, porém a escola juntamente com a APM, elencou os materiais necessários para desenvolvimento do plano, após diagnóstico e estudos. A

Mais tarde passou a se chamar PDDE, graças à edição de Medida Provisória do Governo Federal. Sua finalidade é prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas do ensino fundamental das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas de educação especial qualificadas como entidades filantrópicas ou por elas mantidas, desde que registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS). Os recursos são destinados à cobertura de despesas de custeio, manutenção e de pequenos investimentos, exceto gastos com pessoal, devendo ser empregados: na aquisição de material permanente, quando receberem recursos de capital; na manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; na aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; na avaliação de aprendizagem; na implementação de projeto pedagógico; e no desenvolvimento de atividades educacionais. São beneficiadas pelo programa as escolas públicas do ensino fundamental das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal, nas modalidades regular, especial e indígena, de acordo com dados extraídos do censo escolar realizado pelo Ministério da Educação (MEC), no ano imediatamente anterior ao do atendimento, bem como, entidade sem fins lucrativos registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), ou outra similar de atendimento direto e gratuito ao público, responsável pela manutenção e representação de escolas privadas de educação especial". (Disponível em: < www.fnede.gov.br/pdde.html>. Acesso em: 10 jun. 2014.

prestação de contas foi realizada pela APM da escola. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

O diretor confirma o que coordenadora e a mãe já disseram anteriormente quanto ao auxílio da SEMED para utilização recursos do PDE-Escola e a participação da Associação de Pais e Mestres, (APM) na definição da compra de materiais. É preciso lembrar que a APM é a unidade executora das escolas, na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande e, portanto, receptora e executora dos recursos, devendo prestar contas ao MEC sobre a utilização desses recursos, junto à escola.

As informações dos entrevistados evidenciam que a aprovação do plano e o seu financiamento estão condicionados aos objetivos do programa definidos pelo MEC. O que permite afirmar, como assinala Scaff (2007, p. 217), ao analisar a implantação do PDE do Programa FUNDESCOLA, que a “[...] a autonomia concedida às escolas circunscreve-se aos limites impostos pelo próprio programa, tanto no que se refere ao que se deve executar, como quanto se deve gastar, já que os valores são pré-definidos”. Isso não corresponde à concepção de autonomia como “a capacidade que a instituição escolar tem para assumir e tomar decisões” (SILVA, 2007, p. 10).

Outra questão abordada refere-se à relação do PDE-Escola com o Projeto Político Pedagógico (PPP). Segundo a coordenadora entrevistada,

Quando o PDE-Escola chegou nesta unidade de ensino, nós estávamos elaborando o PPP, assim o plano embasou e muito nosso documento pedagógico, pois durante os estudos observamos que os dois documentos tinham tudo a ver, que não eram desvinculados um do outro, mas tinham a cara da escola, os objetivos, a visão de trabalho. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

Segundo a representante dos pais “O PDE-Escola foi elaborado conforme o manual recebido da SEMED”. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

O diretor, por sua vez, destaca a importância do PPP, como o principal documento da escola.

Não se monta um plano se não tiver uma direção que é o PPP. Assim o PDE-Escola está juntamente interligado, envolvendo todos os aspectos. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

Ao se manifestar sobre as melhorias que o Plano trouxe para a gestão escolar, a técnica da SEMED sublinha que o programa contribuiu para a compreensão da rotina da escola, denominando esse processo de gestão democrática. Assim afirma,

Como o objetivo é a modernização da gestão democrática, pode se perceber gradativamente que os atores da escola foram compreendendo o processo tanto no dia a dia da escola, como através do portfólio que se observa o avanço nos trabalhos desenvolvidos na escola. (ENTREVISTA COM A TÉCNICA REPRESENTANTE DA SEMED em 07/04/2014).

Questiona-se esse entendimento, uma vez que a gestão democrática,

[...] requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma Proposta Educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas. Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo de mudança. Mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, que, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola. (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p. 147).

Como analisa Cury (2005, p. 3), gestão democrática implica a presença do outro, de interlocutores com os quais se dialoga e com os quais se produzem respostas com vistas à superação de conflitos: “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça”. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos.

Para a coordenadora, o PDE-Escola, contribuiu no sentido de organizar o trabalho desenvolvido na escola, pois,

[...] antes a gente fazia, não registrava nada e as coisas se perdiam ninguém sabia nada. Acredito que com o PDE-Escola mudou a forma de encaminhamento, acabou a falácia e o trabalho passou a aparecer. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

Apesar da contribuição do PDE- Escola assinalada pela coordenadora, é preciso mencionar que se trata de um instrumento fundamentado nos processos gerenciais e que a gestão democrática vai, além disso, ou seja, como acentua Cury (2007, p. 94), deve estar “Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública” e, portanto, “[...] expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta”.

A representante dos pais acredita que o PDE-Escola contribuiu para a participação e o envolvimento da comunidade na gestão da escola.

Como mãe, achei que melhorou, pois através da participação e envolvimento de todos para resolver os problemas detectados nos diagnósticos, todos abraçaram a causa, que ajudou a superar as metas. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

O diretor corrobora essa afirmação e assinala,

Depois da chegada do programa, os pais também passaram a ser mais cobrados e deram respostas. Trabalhamos sempre pensando nos aspectos negativos para cobrarmos mais a presença e envolvimento de todos, mostrando avanços e as estatísticas já mostram isto, diminuíram as dificuldades e melhorou a aprendizagem. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

De fato, os índices de aprovação melhoraram, assim como os resultados do IDEB da escola nos anos subsequentes, quer dizer, em 2007, 2009 e 2011, como mostram os dados apresentados neste capítulo. As informações provenientes das entrevistas permitem inferir que o PDE-Escola contribuiu para ampliar o envolvimento da comunidade escolar em torno do trabalho pedagógico e a dinâmica estabelecida pela própria escola.

Quanto ao acompanhamento e a avaliação do PDE-Escola, após a elaboração e implantação do plano pela escola, a técnica da Secretaria explica que os técnicos da SEMED:

[...] passaram a realizar um monitoramento para verificar se o programa estava acontecendo, também estabeleceu avaliação através de relatórios, avaliação bimestral e através de portfólio no final do ano letivo, que se mostrou como um instrumento de avaliação do plano desenvolvido. (ENTREVISTA COM A TÉCNICA REPRESENTANTE DA SEMED em 07/04/2014).

A coordenadora informa que esse acompanhamento ocorreu bimestralmente, ou seja,

[...] verificando as metas estabelecidas, este acompanhamento força que as metas sejam cumpridas, cobranças que ajudam a identificar as dificuldades e intervir e pontuar atividades para alcançar os objetivos. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

A representante dos pais, por seu lado, relata que,

O acompanhamento da escola era feito através de reuniões para avaliação do desenvolvimento do programa, onde cada segmento prestava conta dos trabalhos. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

Conforme manifesta o diretor da escola, o acompanhamento foi realizado, mensalmente, focado, porém, nas metas definidas no plano.

O acompanhamento e avaliação do plano foi feito mensalmente focado nas metas, fortalecendo o grupo através das capacitações formação continuada para superarmos nossas dificuldades. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

As informações prestadas pelos entrevistados indicam a ênfase no cumprimento das metas estabelecidas no programa. Com a introdução do plano, o desempenho da escola e do trabalho docente é monitorado e avaliado segundo os padrões generalizados e pré-definidos no programa.

Entende-se, porém, como afirma Adrião (2006, p. 75), que “[...] a avaliação é elemento constitutivo de qualquer planejamento que se queira eficiente”. No entanto,

argumenta a autora, [...] a escolha dos instrumentos, métodos e técnicas não está desvinculada do que se quer atingir. Aliás, todo e qualquer meio só se justifica quando em consonância com os objetivos que se quer alcançar”. Assim,

[...] ao se garantir às escolas a possibilidade real de elaboração de seu **projeto pedagógico**, são seus resultados e os processos vivenciados que devem e podem ser cobrados; no entanto, quando a definição dos resultados é fixada e cobrada externamente, a autonomia pedagógica não passa de retórica (ADRIÃO, 2006, p. 75. Grifo nosso).

Em relação à avaliação que os entrevistados apresentam do PDE-Escola para a instituição escolar, as informações indicam que os mesmos têm uma visão positiva do programa, conforme se verifica nos depoimentos apresentados a seguir.

Conforme a Técnica entrevistada, o PDE-Escola é pertinente, pois,

[...] a comunidade escolar passa a ser responsável pelo que acontece não transferindo tudo para o gestor. Observa sucesso em algumas unidades e outras não, principalmente nas escolas mais envolvidas onde é mais evidente. Por esta participação coletiva, onde houve participação efetiva dos atores não só na elaboração, mas na execução do programa a eficácia fez a diferença. (ENTREVISTA COM A TÉCNICA REPRESENTANTE DA SEMED em 07/04/2014).

Para a coordenadora, a principal contribuição do programa é a visibilidade que propiciou quanto às atividades desenvolvidas na escola.

Penso que a escola melhorou muito, principalmente porque os pais procuram a escola, querem colocar seus filhos aqui. A escola não precisa mais provar nada, todo trabalho e materiais estão abertos à comunidade, os pais passaram a conhecer o trabalho da escola. A vinda do programa foi positiva no sentido de que a escola passou a mostrar porque está aqui e acreditar que o “guri” só aprende com isso. (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

No entanto, a mãe avalia que mesmo que o programa tenha contribuído para propiciar os registros das atividades da escola, trata-se de um programa burocrático. Assim sintetiza,

Muitos trabalhos e papéis para serem preenchidos, achei muito burocrático, mas necessário e importante que fique registrado tudo o

que se faz na estrutura pedagógica da escola. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

O diretor sublinha que o programa “Contribuiu para a eficácia do trabalho e direcionou nosso foco”. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

As afirmações acima permitem considerar que o programa foi importante para a escola, porque ela passou a registrar, de forma sistemática, as suas atividades, melhorou o relacionamento da escola com a comunidade, na medida em que deu mais visibilidade para as suas atividades, e começou a olhar, mais atentamente, para os seus resultados de desempenho, o que lhe garantiu a credibilidade da comunidade externa. Contudo, quando se pensa no fortalecimento da autonomia da gestão da escola, como ressaltam Dourado, Moraes e Oliveira (2010, p. 4) trata-se de “uma luta, participação efetiva na construção e avaliações de projetos pedagógicos”.

Ao acrescentar informações à entrevista, a técnica da SEMED destaca a atuação da gestão escolar, para a melhoria do IDEB da escola, que como já aqui mencionado, aumentos nos anos de 2007, 2009 e 2011, assim como para o “sucesso do programa”.

Penso que a busca efetiva por formação dos atores, principalmente do gestor é um critério que pode ser acrescentado para que o plano alcance seu objetivo principal que é o aluno e para que tenhamos um melhoramento na utilidade do plano. Acrescentaria que pelo índice do IDEB fica claro que o envolvimento do gestor faz a diferença para sucesso do programa. Mesmo pelo índice do próprio IDEB é bem claro o envolvimento da gestão, como um todo, no pedagógico, administrativo, legislativo. Quando a escola consegue um índice maior, observa que os atores e gestores que estão estudando e a equipe pedagógica atenta às formações. É um bom plano, mas precisa de formação, estudos e ser melhor para alcançar mais alunos. (ENTREVISTA COM A TÉCNICA REPRESENTANTE DA SEMED em 07/04/2014).

Percebe-se que a técnica da SEMED relaciona, de certa forma, a elevação dos resultados do IDEB ao planejamento propiciado pelo PDE-Escola, enfatizando, no entanto, o trabalho do gestor escolar, para o alcance desses resultados.

A coordenadora da escola ressalta,

Depois de muito sofrimento com a implantação do PDE-Escola, que antes parecia uma camisa de força colocada na gente, passou pelo processo de aceitação, estudos, entendimento e que o programa veio para contribuir, não foi fácil a aceitação, mas hoje qualquer coordenador, gerente de meta, ou ação, conhece e já sabe que dá certo. Com a chegada de novos professores são retomados os estudos, discussões com estes e os alunos, pensando sempre em melhorar a compreensão do programa e seu desenvolvimento na escola. . (ENTREVISTA COM A COORDENADORA em 02/04/2014).

A entrevistada comenta a dificuldade que a escola sentiu ao receber o PDE-Escola, chamando a atenção para o aspecto centralizador do programa, na medida, em que define, antecipadamente, como a escola deverá proceder, constituir suas equipes de trabalho, definir as suas metas, enfim, seguir o que consta no manual elaborado pelo Ministério da Educação ou pela Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande, o que pode comprometer a autonomia da escola.

A mãe, por seu lado, apresenta a sua crítica em relação aos recursos materiais necessários ao desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e à autonomia pedagógica da escola. Porém, considera como aspecto positivo, a participação dos envolvidos.

Penso que o PDE-Escola veio para melhorar, mas ainda falta muita coisa, quanto à quantidade de material escolar necessário, os recursos deveriam suprir as necessidades da escola principalmente no que se refere à aprendizagem. Acredito que a força do PDE-Escola está na participação de todos. (ENTREVISTA COM A MÃE DE ALUNO em 02/04/2014).

Levando-se em consideração os resultados do IDEB no contexto da Rede Municipal de Ensino de Campo, para o diretor, o Plano possibilitou o desenvolvimento do trabalho coletivo na escola e, desse modo, no seu entendimento, fortaleceu a gestão democrática. Segundo ele,

Foi um plano piloto, já que a nossa escola era a pior, mas hoje já conseguimos ajudar outras escolas, aprendemos a não centralizar, observar o que é bom nos funcionários e aproveitar as habilidades dos nossos colaboradores e pais. Trabalhamos na coletividade, fortalecemos a gestão democrática e a relação com toda a comunidade escolar, superamos as barreiras e agora precisamos valorizar o conhecimento adquirido e as pessoas, para que outras escolas possam aprender conosco. (ENTREVISTA COM O DIRETOR DA ESCOLA em 04/04/2014).

Foi possível verificar, pelas informações dos entrevistados, um envolvimento por parte de pais e professores, em algumas ações da escola, assumindo compromissos no interior da unidade escolar. Porém, não é possível avaliar o nível desse comprometimento. Assim, considera-se que “Seria fundamental ao gestor escolar que deseja construir uma gestão democrática, de fato, fazer a distinção entre participação por estimulação e a participação por conscientização” (FERNANDES, p. 16).

É possível também afirmar que os entrevistados têm uma visão positiva do PDE-Escola, principalmente pelo fato do programa possibilitar o desenvolvimento de ações, no sentido de elevar o IDEB da escola que, em 2005, era desfavorável em relação às outras escolas da Rede Municipal de Ensino, o que evidencia a preocupação do PDE - Escola com os resultados do desempenho escolar. Além disso, os dados indicaram que o PDE-Escola ajudou a escola a refletir coletivamente sobre os seus problemas e possibilidades, a partir do diagnóstico realizado, conforme as orientações expressas no programa e os procedimentos indicados nos manuais, o que não implica o fortalecimento da autonomia da gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa focou a dinâmica de elaboração e implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), uma ação do governo federal, no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), política de regulação para a Educação Básica, instituído na segunda gestão do Governo Luiz Inácio Lula da Silva (2007-2010).

Desse modo, definiu como objetivo geral analisar as implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE – Escola), para o fortalecimento da autonomia de gestão escolar em uma escola da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/MS e como objetivos específicos: a) investigar o processo de elaboração do PDE - Escola, no âmbito de uma unidade escolar; b) examinar a participação dos segmentos escolares no processo de elaboração e implantação do Plano estratégico na escola selecionada; c) verificar como se deu o apoio técnico por parte da Secretaria Municipal de Educação à unidade escolar para elaboração do PDE-Escola

O estudo mostrou que o Programa teve suas raízes no FUNDESCOLA, sendo apresentado pelo MEC como uma “ferramenta gerencial” que foi inserido nas escolas, a partir de critérios elaborados pelo governo federal, com a finalidade de auxiliar os gestores escolares na elaboração de um planejamento estratégico, com foco na melhoria dos resultados dos alunos.

O Programa, portanto, foi oferecido às escolas públicas de todo país que apresentaram baixo IDEB, como forma de possibilitar que essas, por meio de um planejamento estratégico, melhorassem os seus índices de aprovação e fluxo. No novo contexto, o PDE Escola passou por modificações, quanto à alteração da sigla, agora, PDE- Escola, para não ser confundido com o PDE, instituído no Governo Fernando Henrique Cardoso.

Apesar de instituído na segunda gestão do Governo Lula da Silva (2007-2010), o manual elaborado pelo MEC, em 2006, permaneceu o mesmo, porém a Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande-MS, elaborou seu próprio manual intitulado: “Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE na REME”, seguindo os principais fundamentos e procedimentos do manual do MEC.

É possível afirmar que, embora o Programa estivesse articulado a outras ações do MEC e com encaminhamentos diferenciados, a lógica gerencial, presente desde a formulação do PDE, quando ainda estava articulado ao Fundescola, foi mantida. É interessante notar que, mesmo não estando mais diretamente atrelado aos acordos com o Banco Mundial, as orientações relacionadas a essa lógica foram preservadas, agora com foco nos resultados do IDEB.

Nesse sentido, o PDE-Escola pode ser traduzido como a expressão da continuidade posta nas políticas educacionais, dando curso, mesmo que por força de acordo estabelecido no governo anterior, em relação ao seu prosseguimento, aos mecanismos gerenciais, presentes na reforma do Estado, sobretudo os relacionados à descentralização e ao controle dos resultados de desempenho escolar.

Entende-se que a lógica gerencial na gestão da educação contrapõe-se à proposta de democratização da gestão escolar. No modelo gerencial, o caráter público, democrático e a dimensão política, humana e emancipatória da educação deixam de ser um direito social, um valor universal, defendido nos princípios da gestão democrática.

Pode-se salientar que as políticas não são finalizadas no momento de formulação, mas os sujeitos que as implantam e implementam exercem o papel fundamental de criadores de possibilidades que podem modificar as políticas formuladas, porém, esse processo se dá de forma diferente em cada escola, conforme sua realidade. Dessa forma, mudanças significativas devem partir de políticas amplas para que, ao serem implementadas, propiciem a garantia do direito a educação, definido na Constituição Federal de 1988, como direito social.

A pesquisa mostrou que o PDE-Escola, situado no contexto de disputa entre duas concepções de gestão, gestão democrática e gestão gerencial e apesar de ter sido constituído no contexto de reformas neoliberais, apontou para possibilidades de mudanças das relações de participação na escola, uma vez que sua metodologia indica a necessidade da contribuição de todos os segmentos, na definição de ações e aplicação de recursos. Apesar de corroborar a lógica gerencial, notou-se que o Programa sinaliza perspectivas positivas, que podem contribuir para a democratização dos processos de gestão escolar, sendo que se apresenta nos relatos dos entrevistados como desafio a qualificação desta participação, no sentido de promover outro entendimento sobre o seu significado no âmbito das instituições escolares democráticas.

A gestão democrática na educação nos anos 1980 constituiu bandeira de luta coletiva, para a melhoria da qualidade da educação pública brasileira. Amparada e definida como princípio na Constituição Federal de 1988 e na LDBEN caracteriza-se segundo os aspectos de descentralização, de participação e de autonomia, no envolvimento crítico, coletivo e participativo da comunidade escolar (alunos, gestor, especialistas, pais, professores e funcionários técnico-administrativos), tanto nos processos administrativos como na construção da proposta educativa da escola; comprometida e afinada com a formação integral dos estudantes e a democratização do espaço escolar. Em outras palavras, a comunidade escolar participa democraticamente nos processos decisórios da escola em seus vários aspectos (administrativo, financeiro e pedagógico), no oferecimento da educação escolar.

Nesse sentido, a gestão democrática deve ser apreendida como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições escolares, em que se observa a construção coletiva da proposta educativa escolar, valoriza-se a identidade da escola, sua cultura e o seu caráter autônomo. Assim, reafirma-se que a participação e a autonomia constituem-se elementos relevantes, fundamentais na efetivação da gestão democrática escolar.

Os sujeitos que participaram da efetivação do PDE- Escola, apresentaram importantes contribuições para o entendimento da materialização da política educacional no âmbito da unidade escolar.

Afirma-se, diante da pesquisa realizada, que não se pode negar as contribuições trazidas pelo PDE Escola, no que se refere ao planejamento com base na realidade escolar, evidenciando a discussão sobre as possibilidades e limites da definição de alternativas para a escola. No entanto, destaca-se o caráter centralizador do Programa, na medida em que os procedimentos são pré-definidos pelo MEC, assim como pela Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande-MS, que, por seu lado, prestou assistência técnica à unidade escolar, por meio dos procedimentos constantes no manual e do acompanhamento por ocasião do monitoramento e avaliação.

Em relação ao planejamento, verifica-se que o PDE-Escola pode trazer contribuições para a gestão escolar. Os entrevistados reconhecem que existe a contribuição. O planejamento é uma função inerente à gestão e um importante instrumento para qualquer organização. No entanto, a falta de uma cultura de

planejamento nas instituições escolares pode criar alguns entraves para questionamentos quanto aos procedimentos e sua concretização.

Na escola pesquisada, o PDE-Escola colaborou com a melhoria do relacionamento interpessoal no espaço escolar, sobretudo a relação entre a escola e a comunidade escolar e local. A escola ficou mais aberta à participação da comunidade local que passou a confiar mais na escola, tendo em vista, principalmente, a elevação dos resultados do IDEB, sendo possível perceber que melhorou a gestão escolar na perspectiva do trabalho participativo, dialógico, com a comunidade escolar.

Apesar dos aspectos positivos elencados, constatou-se que a implantação do Programa também gerou críticas e sugestões pontuais no espaço da escola. De acordo com os depoimentos, identificou-se que o PDE-Escola é burocrático, na medida em que seus procedimentos são extensos e minuciosos, que demanda tempo e trabalho para quem vai implementá-lo. Entende-se que estes elementos reduzem o espaço de decisão, a autonomia da escola e de sua gestão. Isso é verificado, notadamente, quando a comunidade escolar vai elaborar as propostas de ação, tendo que seguir, passo a passo, as orientações prescritas no Manual do Plano, bem como seguir rigidamente as normas, os prazos e critérios definidos pelo Programa, para a sua elaboração e aplicação dos recursos para compra de materiais de capital (permanentes) e custeio repassados a escola.

No que se refere à relação entre o PDE-Escola e os resultados do IDEB da unidade escolar, pode-se afirmar que ao lado de outros programas (Escola Viva, Reforço Escolar, Mais Educação) apresentou uma perspectiva favorável à melhoria dos resultados do IDEB nos anos seguintes a sua implantação. Os dados não permitem afirmar, porém, que a comunidade escolar relaciona, diretamente, a elevação do IDEB ao planejamento propiciado pelo PDE-Escola.

A pesquisa identificou, também, que o PDE-Escola possibilitou a compra e a utilização dos recursos materiais da escola, bem como propiciou melhor sistematização das ações da escola. Porém, os entrevistados deixam claro que a relação entre o PDE-Escola e a qualidade do processo de aprendizagem está fortemente associada ao fato de a escola receber recursos financeiros.

Constata-se, portanto, que a concepção dos entrevistados acerca do PDE-Escola está fortemente atrelada à possibilidade do recebimento de recursos financeiros. Lembra-se, aqui, a influência histórica para a construção dessa

concepção segundo a qual o repasse de recursos era a motivação para a realização do planejamento, e os atores sociais não participavam efetivamente do processo.

Sendo assim, evidencia-se a necessidade de uma visão crítica do processo, por parte dos diferentes segmentos escolares e de um significado diferente ao ato de planejar, considerando as reais possibilidades de enfrentamentos dos problemas apresentados, para que o planejamento não se reduza à elaboração de um documento, apenas de forma a atender as exigências mínimas do Programa, com vistas ao repasse de recursos financeiros. Esse entendimento compromete a qualidade do planejamento, vista que a escola passa a priorizar aquisições e serviços considerados necessários a ela, mas que podem não ser fundamentais para o alcance de metas qualitativas na resolução de problemas diagnosticados por meio da metodologia do PDE Escola.

A relação entre o PDE Escola e o PPP da escola pesquisada é discursiva, pelo fato deste documento ter sido construído junto com o PDE-Escola, no entanto, deveria ser um procedimento da escola, diante de sua importância, como projeto orientador das suas ações. Verifica-se que o PPP, na prática, esteve ausente no processo de elaboração e implantação do PDE Escola.

Finalmente, destaca-se a relevância desta pesquisa, no momento em que o PDE-Escola passa a fazer parte de um programa do Governo Federal, ou seja, do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), com a orientação de ser implantado e implementado em todas as escolas das redes municipais e estaduais. Desta forma, este estudo pode contribuir para o aprofundamento das discussões acerca do tema, bem como servir de subsídio para os diversos segmentos escolares envolvidos e para futuras ações da Secretaria Municipal de Educação.

Nesse sentido, não tendo a pretensão de esgotar o debate sobre o tema por aqui, apresentou-se algumas análises que respondem questionamentos dados num determinado contexto histórico e específico que pretendem contribuir com o estudo no campo das políticas educacionais, assim como podendo ser utilizado para futuras investigações sobre o tema, entre elas, sobre o processo de implementação do PDE-Escola nas escolas, na medida em que o programa foi expandido para todas as escolas públicas de educação básica do país.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T. **Educação e Produtividade**: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado. São Paulo: Xamã, 2006.
- AMARAL SOBRINHO, J. **O Plano de Desenvolvimento da Escola e a Gestão Escolar no Brasil**: situação atual e perspectivas. Brasília, DF: MEC/BIRD/FUNDESCOLA, 2001. 36 p. (Série Documentos, nº 2).
- AMARAL SOBRINHO, José; XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 2. ed. Brasília, 1999.
- ALVES, F. de F. **A Reforma do Estado nos anos 90 e sua Influência na Autonomia das Universidades Federais Brasileiras**. Disponível em: <www.anpae.org.br/simposio2011>. Acesso em: 8 jun. 2013.
- AMORIM, M. D. **A qualidade da educação básica no PDE**: uma análise a partir do Plano de Ações Articuladas. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2011.
- AZEVEDO, J.M.L. **A educação como política pública**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.
- _____. Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação Municipal. **Educação e Sociedade**, v.23, n. 80, p. 49-71, São Paulo: Cortez; Campinas, CEDES, 2002.
- BAYER, M. F. **O Programa PDE-Escola**: uma análise da sua interpretação em Guarapuava – PR. Dissertação (Mestrado em Educação). BICEN/UEPG. Ponta Grossa PR. 2012
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, M. A. S. **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004.
- BIANCHETTI, R. G. **Modelo Neoliberal e Políticas Educacionais**. São Paulo: Cortez, 2005.
- CORONEL, F. R. **Programa dinheiro direto na escola (PDDE)**: o processo de gestão da escola pública na Rede Estadual de Campo Grande-MS. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2006.
- COSTA, L. C. O governo FHC e a reforma do Estado Brasileiro. **Pesquisa e Debate**, v. 11, n.1 (17), p. 49-79, 2000.
- CURY, C. R. J. **O princípio da gestão democrática na Educação**. Campinas: Autores Associados, 2005.
- _____. A Gestão Democrática na Escola e o Direito à Educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** – RBPAE. v. 23., n. 3. p. 483-495. Set/dez. 2007.
- DOURADO, L. F.; MORAES; K. N.; OLIVEIRA, J. F. Gestão Escolar Democrática, definições, princípios e mecanismo de implementação. **Escola de Gestores**, Brasília, 2010a.

_____. Conselho Escolar e Autonomia: participação e democratização da gestão administrativa pedagógica e financeira da educação e da escola. **Escola de Gestores**, Brasília, 2010b.

ENS, R. T.; ROMANOWSKI, J. P. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 6, n. 19, p. 37-50, set/dez, 2006.

FALCÃO, M. S. M. **O plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) nas Escolas de Dourados/Mato Grosso do Sul**: uma proposta (re) centralizadora. Dissertação (Mestrado em Educação). PUC, São Paulo, SP, 2006.

FERNANDES, D. E. M. Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE): evidências da implantação em escolas municipais. **Reunião Anped**, 2004. Disponível em: <<https://www.reunião.anped.org.br>> Acesso em: 7 jun. 2013.

FERRO, O. M.R. A Participação de professores na gestão da escola sob a Ótica do Mercado. In: SOUZA, A. A.A.(orgs.). **O processo educativo na atualidade**. Campo grande: Ed. Uniderp, 2005.

FRANÇA, M. **FUNDESCOLA – O PDE e o PAPE como plano e projeto de descentralização financeira em escolas dos municípios de Natal e Taipu, RN**. Disponível em: <www.anpae.org.br/congressos>. 2007. Acesso em: 8 jun. 2013.

FONSECA, M. Projeto político pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, Campinas, 2003.

_____. Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social. **Cadernos Cedes**, v. 29, n. 78, p. 153-177, Campinas, 2009.

FONSECA, M.; TOSCHI, M.S.; OLIVEIRA, J.F. Educação, gestão e organização escolar: concepções e tendências atuais. In: FONSECA, M.; TOSCHI, M.S.; OLIVEIRA, J.F. (Org.). **Escolas gerenciadas**: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate. Goiânia: UCG, 2004, p. 21 34.

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J.; TOSCHI, M. O Programa FUNDESCOLA: concepções, objetivos, componentes e abrangência – a perspectiva de melhoria da gestão do sistema e das escolas públicas. **Educação e sociedade**. Campinas, v. 26, n. 90, p. 127-147, jan./abr. 2005

FONSECA, M. OLIVEIRA, J. F. A Educação em Tempos de Mudança: reforma do Estado e educação gerenciada. **Impulso**, Piracicaba, 16(40): 55-65, 2005.

_____. **O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)**: modernização, diretividade e controle da gestão e do trabalho escolar. GT: Estado e Política Educacional/ n. 05. FUNAPE, 2003. Disponível em: <www.anpae.org.br/>. Acesso em: 10 set. 2013.

GONÇALVES, A. S., SANTOS, F.O.V., **Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE**: Alteração na Gestão e Autonomia das Escolas da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande –MS – 1999 – 2004. UCDB, Campo Grande-MS, 2007.

HERADÃO, T. R. **O Ensino Médio Integrado à Educação Profissional em Campo Grande – MS**: uma iniciativa Municipal (2003 -2010) Dissertação (Mestrado em Educação). UCDB, Campo Grande – MS, 2013.

HADDAD, F. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. MEC, INEP. Brasília - DF. 2008.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2001.

MARTINS, A. M. **Autonomia da escola: a (ex)tensão do tema nas políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARTINS, A. S. A educação básica no século XXI: o projeto do organismo “Todos pela Educação”. **Revista Práxis Educativa**, Ponta Grossa, PR, v. 4, n.1, p. 21-28, jan./jun., 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.uepg.br>>. Acesso em: 25 out. 2012.

MIRANDA, L. **O Plano do Diretor na Implantação do PDE-Escola: experiência em Juiz de Fora**. Dissertação (Mestrado em Educação). UFJF, Juiz de Fora. MG. 2010.

MORAES, I. A. **O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE/FUNDESCOLA) e a Autonomia da Gestão Escolar**. Dissertação (Mestrado em Educação). UCG, Goiânia-GO. 2002

NARDI, E. L PASQUAL, M.S. e DURLI, Z. O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE e a visão sistêmica de Educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - RBPAE – v.26, n.3, p 551-564, set./dez. 2010.

NASCIMENTO, M. E.; GOMES, T. V. S. **Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE Processo de Implantação e Implementação na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande (1998 a 2006)**. UCDB, Campo Grande - MS, 2007.

OLIVEIRA, R. P. o direito à educação. In: OLIVEIRA, R. P. ADRIÃO, T. (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001. p. 15-43.

OLIVEIRA, S. M. **Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE: a gestão escolar necessária frente às diretrizes educacionais do Banco Mundial**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2005.

PERONI, V. A relação público/privado e a gestão da educação em tempos de redefinição do papel do Estado. In: ADRIÃO, T.; PERONI, V. (Orgs.). **Público e privado na educação: novos elementos para o debate**. São Paulo: Xamã, 2008.

PERONI, V. M.; OLIVEIRA, R. T. C.; FERNANDES, M. D. Estado e Terceiro Setor: As novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. **Educação e Sociedade**, Campinas, SP: CEDES, v. 30, n. 108, out. 2009. p. 761-778.

SARUBI, E. R. **A Gestão Democrática da Educação no Brasil: alguns apontamentos**. Disponível em: <www.drd-assessoria.com.br>. Acesso em: 13 jun. 2013.

SAVIANI, D. **PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação: análise crítica da política do MEC**. Campinas: Autores Associados, 2009a.

_____. O PDE está em Cada Escola. **Gestão Escolar**, n. 03, ago/set. 2009b. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br>>. Acesso em: 27 jan. 2013.

_____. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 3 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2010.

SCAFF, E.A.S. **Planejamento da educação e cooperação internacional**: uma análise dos programas Monhangara e Fundescola. Tese de Doutorado. FEUSP. São Paulo, SP, 2007.

SHIROMA, E. Gerencialismo e liderança: novos motes da gestão educacional. **VI Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**. Santa Maria: Ed. UFSM, 2006. Vv 1, p. 1-12. Disponível em: <www.gepeto.ced.ufsc.br>. Acesso em: 10 jun. 2014.

SILVA, M. A. **Intervenção e consentimento**: a política educacional do Banco Mundial. Campinas, SP: Autores Associados: São Paulo: Fapesp, 2002.

_____. Autonomia Escolar Ressignificada pelo Banco Mundial e sua Materialização no PDE.. In: FONSECA, M. et al (Orgs). **Escolas Gerenciadas**, 2004. p. 101 – 118.

SILVA, K.V.A. **Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-ESCOLA) e a Gestão Escolar**: limites e possibilidades. Dissertação (Mestrado em Educação). UFPB, João Pessoa-PB. 2011.

SODRÉ, L. B. D. P. A. **A implantação do PDE e sua Consolidação em Mato Grosso do Sul no Período de 1998 a 2005**. Dissertação (Mestrado em Educação). UFMS, Campo Grande – MS, 2006.

_____. **O Plano de Desenvolvimento da Escola –PDE na ótica da Secretaria de Estado da Educação de Mato Grosso do Sul**. GT- 05: Estado e Política Educacional, UFMS, 2008. Disponível em: <www.anpae.org.br/>. Acesso em: 10 jun. 2014.

TAQUES, M. F. **O PDE-Escola nas escolas da Rede Estadual do Paraná**: entre o gerencialismo e as possibilidades democráticas. Dissertação (Mestrado em Educação). UFP, Curitiba PR. 2011.

TRINDADE, R. P. **O Processo de Implantação e Implementação do PDE-Escola em Feira de Santana**: uma análise a partir da percepção dos gestores escolares. Dissertação (Mestrado em Educação). UNEB, Salvador, BA. 2009.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cadernos Cedes**, v. 234, n. 61, Campinas, dez. 2003.

VIEIRA, E. **Democracia e política social**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1992.

_____. A política e as Bases do Direito Educacional. **Cadernos Cedes**, ano XXI, nº 55, novembro/2001.

VIEIRA, S. L. **Política educacional em tempos de Transição (1985-1995)**. Brasília: Plano, 2000.

XAVIER, A. C. da R. **Criação e Fortalecimento da Capacidade Institucional dos Sistemas Educacionais**. Brasília, DF, 2003.

ZABALA, A. **A prática educativa**: como ensinar. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

Documentos:

BRASIL. (Constituição 1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF: 5 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 21 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Administração e reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Resolução nº 3**, de 4 de março de 1997. Brasília: FNDE, 1997.

BRASIL. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**: aumento do desempenho da escola por meio de planejamento eficaz, 3. ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília, 2007a. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03>. Acesso em: 8 maio 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE**, Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação – CTE. Plano de Ações Articuladas PAR.2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/indephp?option=conten&task=vie&id=593&Itemid=910&sisremas=>>>. Acesso em: 28 abr. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria normativa nº 27, de 21 de junho de 2007. Institui o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE escola. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF 13 dez. 2007b.

BRASIL. Ministério da Educação. **O plano de desenvolvimento da educação**: razões, princípios e programas. Brasília: MEC, 2007c.

BRASIL. Ministério da Educação. **A Resolução/CD/FNDE nº 29 de 20 de junho de 2007**, alterada pela Resolução CD/FNDE nº 047 de 20 de setembro de 2007, estabelece os critérios, os parâmetros e os procedimentos para a operacionalização da assistência financeira suplementar e voluntária a projetos educacionais, no âmbito do Compromisso Todos pela Educação, Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação.

Instrumento de campo. Brasília: MEC, ago. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Tabelas com resultados das notas do IDEB, 2005 a 2011**. Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br>>. Acesso em: mai/2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Brasília, 2009. **Perguntas e Respostas sobre PDE-Escola**. Disponível em: <www.educacao.ol.gov.br>. Acesso em: 10 maio 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **FUNDESCOLA**: Brasília, DF. Disponível em: <www.fundescola.org.br>. Acesso em: 5 jun. 2013.

CAMPO GRANDE. **Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE na REME**. Disponível em: <www.pde.semed@pmcg.ms.gov.br>. Campo Grande-MS. 2007.

_____. **Política de Gestão Escolar da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande.** Campo Grande-MS. 2007a.

_____. **Perfil Socioeconômico de Campo Grande Mato Grosso do Sul.** 19ª ed. PLANURB. Campo Grande-MS, 2012b.

_____. **Mapa de localização do Município de Campo Grande – MS.** Disponível em: <www.mochileiro.tur.br/campogrande.htm>. Acesso em: 10 jul. 2014.

ESCOLA. Projeto Político Pedagógico (PPP), Campo Grande-MS, 2007.

Entrevistas:

COORDENADORA, Escola Municipal. Campo Grande, 2 de abril de 2014.

DIRETOR Escola Municipal. Campo Grande, 4 de abril de 2014.

MÃE DE ALUNO. Escola Municipal. Campo Grande, 2 de abril de 2014.

TÉCNICA REPRESENTANTE DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAMPO GRANDE, MS. Campo Grande, 7 de abril de 2014.

APÊNDICE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto de pesquisa O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE-Escola na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS (2007-2010)

Pesquisador: Adão Luiz de Jesus Almiron

e-mail: adaoeju@yahoo.com.br

Orientadora: Profa Dra Regina Tereza Cestari de Oliveira

e-mail: reginacestari@hotmail.com e reginacestari@ucdb.br

Telefone: (67) 3384-8622 (res.) e (67) 3312-3597 (PPGE/UCDB)

Prezado Sr (a)

Sou Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado e Doutorado da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Esta pesquisa para fins de obtenção do título de mestre em Educação tem como objetivo geral analisar as implicações do Plano de Desenvolvimento Escola – PDE-Escola para o fortalecimento da autonomia de gestão escolar, na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS.

No desenvolvimento da pesquisa serão utilizados dados de documentos oficiais e será aplicada entrevista, como técnica complementar, mediante um roteiro de caráter semiestruturado. A entrevista será gravada, desde que autorizada pelo (a) entrevistado (a). Pretendo entrevistar um representante do corpo técnico da Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande responsável pela implantação e acompanhamento do PDE-Escola e representantes dos segmentos escolares (pais, professores e técnico-administrativos) que participaram da elaboração do PDE-Escola de uma unidade escolar da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande.

A Profa. Regina Tereza está à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário, pessoalmente ou pelos telefones (67) 3312- 3584, (67) e (67) 3312-3597.

Nesta pesquisa não se identifica desconforto ou risco ao participante, uma vez que a sua participação é voluntária e as informações decorrentes da mesma visam complementar e aprofundar os dados levantados nos documentos.

Informo que os resultados da pesquisa retornarão ao (a) entrevistado (a) na forma de relatório que será disponibilizado, após a finalização da pesquisa e defesa da dissertação de Mestrado.

Para conhecimento de V. S^a apresento um resumo (Apêndice) e desde já lhe agradeço pela colaboração, na certeza de que suas informações serão de fundamental importância para o êxito da pesquisa.

Cordialmente,

Adão Luiz de Jesus Almiron

Considerando as informações constantes neste Termo e as normas expressas na Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012, do **Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde** consinto de modo livre e esclarecido, participar da presente pesquisa na condição de participante da pesquisa e/ou responsável por participante da pesquisa, sabendo que:

1. A participação em todos os momentos e fases da pesquisa é voluntária e não implica quaisquer tipos de despesa e/ou ressarcimento financeiro.
2. É garantida a liberdade de retirada do consentimento e da participação no respectivo estudo a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, punição ou atitude preconceituosa.
3. É garantido o anonimato.
4. Os dados coletados só serão utilizados para a pesquisa e os resultados poderão ser veiculados em livros, ensaios e/ou artigos científicos em revistas especializadas e/ou em eventos científicos.
5. A pesquisa aqui proposta foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), que a referenda e
6. O presente termo está assinado em duas vias.

Declaro () Autorizar () Não autorizar que minha identidade seja revelada.

Concordo () () Não concordo com a gravação da entrevista.

Por fim, autorizo que as informações por mim prestadas sejam utilizadas nesta investigação.

Campo Grande, ____ de ____ de 2013

Participante: _____ RG: _____ SSP _____

Assinatura

ROTEIRO DE ENTREVISTA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – MESTRADO E
DOUTORADO

Este roteiro foi elaborado para nortear as entrevistas semiestruturadas com os sujeitos que serão solicitados a apresentar seu relato de forma espontânea, portanto, as questões podem não ser feitas na ordem apresentada e, provavelmente, todas as perguntas não sejam necessárias. Foram elaboradas de forma a atender os objetivos específicos definidos no projeto.

INSTRUMENTO DE PESQUISA – Entrevista com base em questões semiestruturadas.

Entrevistados:

- **Na Secretaria Municipal de Ensino de Campo Grande – MS (SEMED):** um representante do Setor de Gestão, responsável pelo acompanhamento do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola).

- **Na Unidade Escolar:** representantes do grupo de sistematização do PDE-Escola:

- Diretor escolar;
- Representante dos professores;
- Representante da Associação de Pais e Mestres (APM)

Entrevistados: um representante da Secretaria Municipal de Educação de Campo Grande e representantes dos segmentos escolares da unidade de ensino selecionada para estudo.

Bloco A: informações pessoais

Nome: _____

Idade: _____ sexo: _____

Escolaridade: _____

Profissão: _____

Curso de Graduação na área de: _____

Curso de pós-graduação: _____

Cargo: _____ Tempo de atuação neste cargo: _____

Tempo de atuação na área da educação: _____

Local de atuação: _____

Bloco B: Elaboração e Implantação do PDE-Escola

Questões direcionadas ao representante da Secretaria Municipal de Educação:

1. Como o (a) senhor (a) teve conhecimento do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) a ser implantado na(s) escola(s) da Rede Municipal de Ensino?
2. Em quantas escolas o PDE-Escola foi, inicialmente, implantado? E hoje, está implantado em quantas escolas da Rede Municipal de Ensino?
3. O Senhor (a) conhece o termo de adesão assinado entre a Secretaria Municipal de Educação e o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para a implantação do PDE-Escola? Quem assinou o termo?
4. Quais os critérios de seleção das escolas da Rede Municipal de Ensino para implantação do Plano?
5. Como a(s) escola(s) foram informadas do PDE-Escola? Qual foi a receptividade da(s) escola(s) a essa implantação?
6. Como se deu a assistência técnica à(s) escola (s) por parte da Secretaria Municipal de Educação para elaboração do Plano?
7. A(s) escola(s) definiram recursos financeiros para implementação do Plano? Quem financia? Como é feito o repasse desses recursos?

8. Como a(s) escola(s) prestam conta dos recursos financeiros recebidos para implementação das ações do Plano?
9. Como a Secretaria Municipal de Educação acompanhou/acompanha o processo de elaboração, implantação e implementação do Plano nas escolas?
10. O PDE-Escola trouxe melhorias para a gestão da (s) escola (s)?
11. Como o (a) senhor (a) avalia a implementação do PDE-Escola na(s) escola(s) da Rede Municipal de Ensino?
12. O (a) senhor (a) gostaria de acrescentar algo nesta entrevista que não tenha sido abordado? Faça suas considerações.

Questões direcionadas aos representantes da Escola:

1. Como o senhor (a) teve conhecimento do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola)?
2. Como a escola foi informada sobre a implantação do PDE-Escola? Qual foi a receptividade dos integrantes da escola a essa implantação?
3. Como se deu o apoio técnico da Secretaria Municipal de Educação para elaboração do Plano?
4. Como a escola se organizou para elaborar o PDE-Escola? Houve preparação, estudos e discussões?
5. Como foi constituída a equipe de elaboração? Quem integrou essa equipe? Como a comunidade escolar e local participou?
6. Como foi elaborado o diagnóstico para elaboração do Plano? Quais os pontos que a escola detectou nesse diagnóstico? Quem participou?
7. Que procedimentos foram adotados para elaboração do Plano? Quais os elementos que constam nesse Plano? Como foram priorizados? Quem participou?

8. Foram definidos recursos financeiros para implementação do Plano? Como é feito o repasse desses recursos? Quem presta conta dos recursos financeiros?
9. Como o Plano se relaciona com o Projeto Pedagógico da escola?
10. O PDE-Escola trouxe melhorias para a gestão escolar?
11. Como está sendo feito o acompanhamento e a avaliação do PDE-Escola?
12. Como o senhor (a) avalia o PDE-Escola na sua unidade de ensino?
13. O senhor (a) gostaria de acrescentar algo nesta entrevista que não tenha sido abordado? Faça suas considerações.